



Universidad de
Deusto
San Sebastián

Deustuko
Unibertsitatea
Donostia

.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas

Tesis doctoral

**“GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS*.
UNA APLICACIÓN AL SECTOR PÚBLICO DE SALUD CHILENO”**

Eugenio Bisama Castillo

San Sebastián, marzo de 2013



Universidad de
Deusto
San Sebastián

Deustuko
Unibertsitatea
Donostia

.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas

Tesis doctoral

**“GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS*.
UNA APLICACIÓN AL SECTOR PÚBLICO DE SALUD CHILENO”**

EL DIRECTOR

Dr. Iñaki García Arrizabalaga

EL DOCTORANDO

Eugenio Bisama Castillo

San Sebastián, marzo de 2013

Para todos los que me impulsaron y acompañaron en este camino.

A Mariana, que me ha apoyado siempre.

A Héctor y Ligia, que estuvieron desde antes.

A Ligia, que encendió la chispa.

A Haydeé y la Agrupación de Familiares de Presos Políticos Fallecidos (Chile).

A Iñaki García Arrizabálaga, director de esta tesis doctoral.

Esta tesis ha contado con el financiamiento del Programa de la Comunidad Económica Europea, Erasmus Mundus "External Cooperation Window", a través del Proyecto Erasmus Mundus Chile, lote 17.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN GENERAL	1
1.1	Relevancia de la teoría de <i>stakeholders</i> y su investigación	3
1.2	Motivación	6
1.3	Elementos generales y específicos que justifican esta investigación	8
1.3.1	Cambios en el entorno global	8
1.3.2	Tendencias en el sector salud en el mundo	9
1.3.3	Relevancia del sector salud en Chile.	9
1.3.4	<i>Stakeholders</i> y el sector salud	10
1.3.5	Surgimiento de nuevas teorías de gestión para enfrentar los cambios en el entorno: la teoría de <i>stakeholders</i>	10
1.4	Preguntas de investigación	12
1.5	Objetivos de la investigación	15
1.5.1	Objetivo general	15
1.5.2	Objetivos específicos.....	15
1.6	Estructura de la tesis doctoral.....	17
1.7	Aporte de la tesis al conocimiento de la teoría de <i>stakeholders</i>	19
1.8	Principales hallazgos	22
2	TEORÍA Y GESTIÓN DE <i>STAKEHOLDERS</i>	27
2.1	Surgimiento de la teoría de los <i>stakeholders</i>	31
2.1.1	Como respuesta de gestión a los desafíos de la competencia global	31
2.1.2	Implicancia para la creación de valor: <i>stakeholders</i> versus <i>shareholders</i>	32
2.2	Desarrollo y taxonomías de la teoría de los <i>stakeholders</i>	34
2.2.1	Definiciones de <i>stakeholders</i>	34
2.2.2	Clasificación de las definiciones de <i>stakeholders</i>	39
2.2.3	Clasificaciones de la teoría de <i>stakeholders</i>	41
2.2.4	De identificación y priorización de <i>stakeholders</i> a relación e involucramiento con los <i>stakeholders</i>	43
2.3	Teoría de <i>stakeholders</i> y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	47
2.4	Enfoques y prácticas de relación con <i>stakeholders</i>	50
2.4.1	La relación entre la estrategia de empresa y la gestión de <i>stakeholders</i>	50
2.4.2	Análisis de <i>stakeholders</i>	50
2.4.3	Los gestores y la práctica de gestión de <i>stakeholders</i>	60
2.4.4	Modelos de involucramiento con los <i>stakeholders</i>	62
2.4.5	Investigaciones recientes sobre relación entre la organización y los <i>stakeholders</i>	67

2.4.6	Últimas investigaciones sobre gestión de <i>stakeholders</i> en economías no desarrolladas	74
2.4.7	Gestión de <i>stakeholders</i> y sector público.....	77
2.4.8	Aplicaciones de gestión de <i>stakeholders</i> al sector salud	80
2.5	Resumen del capítulo	83
3	CONTEXTO DEL SECTOR SALUD EN CHILE.....	85
3.1	Dimensionamiento económico del sector salud en Chile	87
3.2	Breve historia de la evolución del sistema de salud chileno	88
3.3	Breve descripción y caracterización del sistema de salud chileno	90
3.4	El sector público de salud en Chile	91
3.4.1	Organismos del Estado central.....	91
3.4.2	Organismos prestadores del servicio de salud públicos.....	91
3.4.3	Organismos municipales	92
3.5	Sindicatos, organizaciones y gremios	94
3.6	Los directivos del sistema de salud chileno	95
4	DISEÑO METODOLÓGICO	97
4.1	Desarrollo del instrumento de medición	99
4.1.1	<i>Stakeholders</i> considerados.....	99
4.1.2	Estructura del cuestionario	100
4.2	Procedimientos para la obtención de los datos	104
4.3	Ficha técnica de la investigación	106
5	RESULTADOS	107
5.1	Caracterización sociodemográfica de la muestra.....	110
5.1.1	Tipo de organización en que trabaja el directivo	110
5.1.2	Alcance de la organización en que trabaja el directivo.....	110
5.1.3	Tipo de usuarios de la organización en que trabaja el directivo	111
5.1.4	Género del directivo.....	112
5.1.5	Profesión original del directivo	113
5.1.6	Sistema de atención de salud de la familia del directivo	113
5.1.7	Nivel de cargo del directivo.....	114
5.1.8	Comentarios a la caracterización sociodemográfica	115
5.2	Resultados de las variables de percepción de Prioridad y atributos de los <i>stakeholders</i>	117
5.2.1	Medidas de tendencia central y dispersión	117
5.2.2	Análisis de Componentes Principales (ACP)	127
5.2.3	Resumen de resultados de atributos de los <i>stakeholders</i>	162
5.3	Análisis de regresión entre la Prioridad y atributos de los <i>stakeholders</i>	167

5.3.1	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Clientes/usuarios....	168
5.3.2	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Autoridades.....	170
5.3.3	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Trabajadores.....	173
5.3.4	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Dueños/financistas.	176
5.3.5	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Comunidad/medio ambiente.....	179
5.3.6	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Sindicatos/ organizaciones	183
5.3.7	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Proveedores.....	186
5.3.8	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Socios/distribuidores	189
5.3.9	Análisis de regresión para la Prioridad del <i>stakeholder</i> Medios de comunicación	192
5.3.10	Resumen de modelos de regresión que explican la Prioridad.....	196
5.4	Influencia de las variables de caracterización del encuestado en la percepción de los atributos de los <i>stakeholders</i>	201
5.4.1	Comparaciones por “Tipo de organización”	201
5.4.2	Comparaciones por Alcance de la organización	216
5.4.3	Comparaciones de medias por Tipo de usuario de la organización	228
5.4.4	Comparaciones por Género del directivo.....	241
5.4.5	Comparaciones por Profesión	251
5.4.6	Comparaciones según el sistema de atención de salud de la familia del directivo	263
5.4.7	Comparaciones según Nivel de cargo	274
5.4.8	Resumen de comparaciones	285
5.5	Resultados de las variables de percepción de desarrollo de la relación con los <i>stakeholders</i>	288
5.5.1	Conocimiento de los intereses de los <i>stakeholders</i>	288
5.5.2	Calidad de la relación con los <i>stakeholders</i>	289
5.5.3	Frecuencia de retroalimentación sistemática de los <i>stakeholders</i>	290
5.5.4	Desarrollo de objetivos para la relación con los <i>stakeholders</i>	291
5.5.5	Desarrollo de políticas para para la relación con los <i>stakeholders</i>	293
5.5.6	Desarrollo de indicadores de la relación con los <i>stakeholders</i>	293
5.5.7	Desarrollo de metas para la relación con los <i>stakeholders</i>	294
5.5.8	Desarrollo de incentivos para relacionarse con los <i>stakeholders</i>	295
5.5.9	Desarrollo de capacidades para la relación con los <i>stakeholders</i>	296
5.5.10	Resumen de las nueve variables de relación con los <i>stakeholders</i>	297
5.5.11	Responsables de la relación con los <i>stakeholders</i>	298

5.6	Ajuste al modelo de relación con los <i>stakeholders</i> de Krick et al. (2005)	301
6	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	305
6.1	Relacionados con la primera pregunta de investigación	307
6.1.1	Descripción de la Prioridad y atributos de los <i>stakeholders</i>	307
6.1.2	Relación entre Prioridad y Poder, Legitimidad y Urgencia de los <i>stakeholders</i>	314
6.1.3	Prioridad de los <i>stakeholders</i> al considerar los atributos Capacidad de aporte al desempeño futuro y Conflictividad	317
6.2	Relacionados con la segunda pregunta de Investigación	320
6.3	Relacionados con la tercera pregunta de Investigación	325
6.3.1	Relación con los stakeholders y gestión de los <i>stakeholders</i>	325
6.3.2	Percepción del responsable de la relación de la organización con los <i>stakeholders</i>	328
6.4	Relacionados con la cuarta pregunta de Investigación	330
6.5	Integración de la discusión de las cuatro preguntas de investigación	332
7	CONCLUSIONES	335
7.1	Síntesis de los hallazgos	338
7.1.1	Con base a la descripción de la Prioridad y atributos de los <i>stakeholders</i>	338
7.1.2	Con base a la capacidad de los atributos Poder, Legitimidad y Urgencia de explicar la Prioridad del <i>stakeholder</i>	339
7.1.3	Correlaciones entre Prioridad y Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad	339
7.1.4	Diferencias de percepción según características personales y organizacionales	340
7.1.5	Relaciones de la organización con los <i>stakeholders</i>	341
7.1.6	Aplicación del modelo de desarrollo de relación con los <i>stakeholders</i> basado en Krick et al. (2005)	342
7.2	Conclusiones generales	343
7.3	Reflexión final	345
7.4	Limitaciones del estudio	346
7.5	Futuras líneas de investigación	347
8	BIBLIOGRAFÍA	349
	Páginas de internet visitadas:	367

Índice de Figuras y Gráficos

Figura 1. Preguntas de investigación.....	13
Figura 2. Representación de las dimensiones normativa y de gestión según la amplitud/complejidad de la definición de <i>stakeholder</i>	40
Figura 3. Ejemplo de mapa de <i>stakeholders</i> en un hospital público en Chile.....	52
Figura 4. Clasificación de <i>stakeholders</i>	55
Figura 5. Cuatro generaciones de relaciones organizacionales con <i>stakeholders</i>	66
Gráfico 1. Media de Prioridad del stakeholder	118
Gráfico 2. Percepción media del Poder de los <i>stakeholders</i>	120
Gráfico 3. Percepción media de la Legitimidad de los <i>stakeholders</i>	121
Gráfico 4. Percepción media de la Urgencia de los <i>stakeholders</i>	123
Gráfico 5. Percepción media de la Capacidad de aporte al desempeño por parte del <i>stakeholder</i>	124
Gráfico 6. Percepción media de Conflictividad del <i>stakeholder</i>	126
Gráfico 7. ACP de atributos de Clientes/usuarios*.....	128
Gráfico 8. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Clientes/usuarios.....	130
Gráfico 9. ACP de atributos de Autoridades*.....	133
Gráfico 10. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Autoridades	134
Gráfico 11. ACP de atributos de Trabajadores*	136
Gráfico 12. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Trabajadores	138
Gráfico 13. ACP atributos de Dueños/financistas*	140
Gráfico 14. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Dueños/financistas	142
Gráfico 15. ACP de atributos de Comunidad/medio ambiente*.....	144
Gráfico 16. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Comunidad/medio ambiente	146
Gráfico 17. ACP de atributos de Sindicatos/organizaciones*.....	148
Gráfico 18. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Sindicatos/organizaciones.....	150
Gráfico 19. ACP de atributos de Proveedores*.....	152
Gráfico 20. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Proveedores.....	153
Gráfico 21. ACP de atributos de Socios/distribuidores*	155
Gráfico 22. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Socios/distribuidores	157
Gráfico 23. ACP de atributos de Medios de comunicación*	159
Gráfico 24. ACP de variables de caracterización para el <i>stakeholder</i> Medios de comunicación	161

Gráfico 25. Superposición de ACPs de Prioridad y atributos de todos los <i>stakeholders</i>	165
Gráfico 26. Número y subconjunto de variables que explican la Prioridad del <i>stakeholder</i>	198
Gráfico 27. Número de veces que las variables de caracterización detectan diferencias significativas en las medias de las variables dependientes	287
Gráfico 28. Promedio de variables de Gestión y promedio de variables de relación con <i>stakeholders</i>	327

Índice de Tablas

Tabla 1. Relación entre las preguntas de investigación y los objetivos de la investigación en esta tesis doctoral	16
Tabla 2. Puntos de vista de pro accionistas o pro <i>stakeholders</i>	32
Tabla 3. Más de cuatro décadas de definiciones de <i>stakeholders</i>	34
Tabla 4. Principales autores que han aportado a la teoría de <i>stakeholder</i>	43
Tabla 5. Visiones de RSC y de los <i>stakeholders</i>	48
Tabla 6. <i>Stakeholders</i> y ubicación del conflicto	57
Tabla 7. Etapas de la gestión de <i>stakeholders</i>	64
Tabla 8. Aportes de experiencias recientes de gestión de <i>stakeholders</i>	68
Tabla 9. Artículos sobre <i>stakeholders</i> en países en desarrollo o emergentes.	75
Tabla 10. Una selección de artículos sobre <i>stakeholders</i> y gobernanza en el sector público.....	78
Tabla 11. Investigaciones recientes sobre <i>stakeholders</i> y sector salud.....	81
Tabla 12. Relación entre las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis en esta tesis doctoral	84
Tabla 13. Gasto público en salud en Chile	87
Tabla 14. Variables de caracterización de la organización en que trabaja el directivo	101
Tabla 15. Variables de caracterización del directivo.....	101
Tabla 16. Variables de percepción de atributos de los <i>stakeholders</i>	102
Tabla 17. Variables de percepción de desarrollo de la relación con los <i>stakeholders</i> :	103
Tabla 18. Ficha técnica de la investigación	106
Tabla 19. Tipo de organización en que trabaja el directivo	110
Tabla 20. Alcance de la organización en que trabaja el directivo	111
Tabla 21. Tipo de usuario de la organización en que trabaja el directivo	111
Tabla 22. Género del directivo	112
Tabla 23. Profesión original del directivo.....	113
Tabla 24. Sistema de atención de salud de la familia del directivo.....	114
Tabla 25. Nivel de cargo del directivo	114
Tabla 26. Prioridad concedida a los <i>stakeholders</i>	118
Tabla 27. Percepción del Poder de los <i>stakeholders</i>	119
Tabla 28. Percepción de la Legitimidad de los planteamientos de los <i>stakeholders</i> . ..	121
Tabla 29. Percepción de la Urgencia de las reivindicaciones de los <i>stakeholders</i> ...	122

Tabla 30. Percepción de la capacidad del <i>stakeholder</i> de aporte al desempeño	124
Tabla 31. Percepción de la Conflictividad de los <i>stakeholders</i>	125
Tabla 32. Coordenadas del ACP de atributos de Clientes/usuarios	129
Tabla 33. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Clientes/usuarios	131
Tabla 34. Coordenadas del ACP de atributos de Autoridades	133
Tabla 35. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Autoridades ...	135
Tabla 36. Coordenadas del ACP de atributos de Trabajadores	137
Tabla 37. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Trabajadores .	139
Tabla 38. Coordenadas del ACP de atributos de Dueños/financistas	141
Tabla 39. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Dueños/financistas.....	143
Tabla 40. Coordenadas del ACP de atributos de Comunidad/medio ambiente	145
Tabla 41. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Comunidad/medio ambiente	147
Tabla 42. Coordenadas del ACP de atributos de Sindicatos/organizaciones	149
Tabla 43. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Sindicatos/organizaciones	151
Tabla 44. Coordenadas del ACP de atributos de Proveedores	153
Tabla 45. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Proveedores ..	154
Tabla 46. Coordenadas del ACP de atributos de Socios/distribuidores.....	156
Tabla 47. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Socios/distribuidores.....	158
Tabla 48. Coordenadas del ACP de atributos de Medios de comunicación	160
Tabla 49. Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Medios de comunicación.....	162
Tabla 50. Media de la percepción de los directivos de Prioridad, Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad de los <i>stakeholders</i>	163
Tabla 51. Porcentaje de la inercia de los atributos que explica cada dimensión	166
Tabla 52. Análisis de regresión con Prioridad de los <i>stakeholders</i> como variable dependiente y sus atributos como variables explicativas.	197
Tabla 53. Prioridad de los <i>stakeholders</i> por Tipo de organización	202
Tabla 54. Poder de los <i>stakeholders</i> , por Tipo de organización	204
Tabla 55. Legitimidad de los <i>stakeholders</i> por Tipo de organización	207

Tabla 56. Urgencia de los <i>stakeholders</i> por Tipo de organización	209
Tabla 57. Capacidad del stakeholder aporte al desempeño por Tipo de organización	210
Tabla 58. Conflictividad de los <i>stakeholders</i> por Tipo de organización	213
Tabla 59. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por Tipo de organización.....	215
Tabla 60. Prioridad de los <i>stakeholders</i> por Alcance de la organización	216
Tabla 61. Poder de los <i>stakeholders</i> por Alcance de la organización.....	218
Tabla 62. Legitimidad de los <i>stakeholders</i> por Alcance de la organización	220
Tabla 63. Urgencia de los <i>stakeholders</i> por Alcance de la organización	221
Tabla 64. Capacidad de aporte del stakeholder al desempeño por Alcance de la organización	223
Tabla 65. Conflictividad de los <i>stakeholders</i> por Alcance de la organización	225
Tabla 66. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por Alcance de la organización	227
Tabla 67. Prioridad de los <i>stakeholders</i> por Tipo de usuario.....	229
Tabla 68. Poder de los <i>stakeholders</i> por Tipo de usuario	231
Tabla 69. Legitimidad por Tipo de usuario	232
Tabla 70. Urgencia de los <i>stakeholders</i> por tipo de usuario.....	234
Tabla 71. Capacidad de aporte de los <i>stakeholders</i> al desempeño por tipo de usuario.....	236
Tabla 72. Conflictividad de los <i>stakeholders</i> por Tipo de usuario.....	238
Tabla 73. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por Tipo de usuario de la organización	240
Tabla 74. Prioridad de <i>stakeholders</i> por Género.....	241
Tabla 75. Poder de los <i>stakeholders</i> por Género	243
Tabla 76. Legitimidad de los <i>stakeholders</i> por Género	244
Tabla 77. Urgencia de los <i>stakeholders</i> por Género	246
Tabla 78. Capacidad de aporte de los <i>stakeholders</i> al desempeño por Género.....	247
Tabla 79. Conflictividad de los <i>stakeholders</i> por Género	249
Tabla 80. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por Género del directivo	250
Tabla 81. Prioridad de <i>stakeholders</i> por Profesión del directivo	252
Tabla 82. Poder de los <i>stakeholders</i> por Profesión del directivo	253
Tabla 83. Legitimidad de los <i>stakeholders</i> por Profesión del directivo	255

Tabla 84. Urgencia de los <i>stakeholders</i> por Profesión del directivo	257
Tabla 85. Capacidad de aporte de los <i>stakeholders</i> al desempeño, por Profesión del directivo.....	258
Tabla 86. Conflictividad de los <i>stakeholders</i> por Profesión del directivo.....	260
Tabla 87. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por Profesión del directivo.....	261
Tabla 88. Prioridad de los <i>stakeholders</i> por Sistema de atención de salud de la familia del directivo	264
Tabla 89. Poder de los <i>stakeholders</i> por Sistema de atención de salud de la familia del directivo	265
Tabla 90. Legitimidad de los <i>stakeholders</i> por Sistema de atención de salud de la familia del directivo	267
Tabla 91. Urgencia de los <i>stakeholders</i> por Sistema de salud de la familia del directivo	268
Tabla 92. Capacidad de aporte de los <i>stakeholders</i> al desempeño por Sistema de salud de la familia del directivo.....	270
Tabla 93. Conflictividad de los <i>stakeholders</i> por Sistema de atención de salud de la familia del directivo	271
Tabla 94. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por Sistema de atención de salud de la familia del directivo	273
Tabla 95. Prioridad de <i>stakeholders</i> por Nivel de cargo	275
Tabla 96. Poder del <i>stakeholder</i> por Nivel de cargo.....	277
Tabla 97. Legitimidad del <i>stakeholder</i> por Nivel de cargo	278
Tabla 98. Urgencia del <i>stakeholder</i> por Nivel de cargo	279
Tabla 99. Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i> al desempeño por Nivel de cargo ..	281
Tabla 100. Percepción de Conflictividad del <i>stakeholder</i> por Nivel de cargo.....	282
Tabla 101. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por Nivel de cargo del directivo	284
Tabla 102. Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> por variable de caracterización.....	285
Tabla 103. Conocimiento de los intereses de los <i>stakeholders</i>	289
Tabla 104. Calidad de la relación con los <i>stakeholders</i>	290
Tabla 105. Frecuencia absoluta y porcentual de la retroalimentación de los <i>stakeholders</i>	291

Tabla 106. Desarrollo de objetivos para la relación con los <i>stakeholders</i>	292
Tabla 107. Desarrollo de políticas para la relación con los <i>stakeholders</i>	293
Tabla 108. Desarrollo de indicadores de relación con los <i>stakeholders</i>	294
Tabla 109. Desarrollo de metas para la relación con los <i>stakeholders</i>	295
Tabla 110. Desarrollo de incentivos para relacionarse con los <i>stakeholders</i>	296
Tabla 111. Desarrollo de capacidades para relación con los <i>stakeholders</i>	297
Tabla 112. Comparación de resultados de variables de relación y gestión	298
Tabla 113. Frecuencia en que se señala a un estamento como responsable de la relación con un <i>stakeholder</i> *	299
Tabla 114. Acciones y herramientas de la relación con los <i>stakeholders</i>	302
Tabla 115. Resumen de resultados de regresiones para determinar variables explicativas de la Prioridad de cada <i>stakeholder</i>	316
Tabla 116. Promedio de las variables de gestión y relación por <i>stakeholder</i>	326

Listado de Acrónimos y Siglas

ACP:	Análisis de Componentes Principales.
AUGE:	Acceso Universal de Garantías Explícitas. (Programa de salud gubernamental).
CASEN:	Caracterización Socioeconómica Nacional.
CEO:	Chief Executive Officer. (Máximo responsable de la gestión de la empresa).
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CRS:	Centro de Referencia de Salud.
CESFAM:	Centro de Salud Familiar.
CECOF:	Centros Comunitarios Familiares.
CODELCO:	Corporación Nacional del Cobre (empresa estatal).
CONAMA:	Corporación Nacional del Medio Ambiente.
CONFENATS:	Confederación Nacional de Técnicos de la Salud.
CONFUSAM:	Confederación de Funcionarios de Salud Municipal.
EE.UU.:	Estados Unidos de América
ERP:	Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación Empresarial
FENATS:	Federación Nacional de Trabajadores de la Salud.
FENFUSSAP:	Federación Nacional de Funcionarios de los Servicios de Salud Pública.
FENPRUSS:	Federación Nacional de Profesionales de la Salud. (No médicos).
FENTESS:	Federación Nacional de Técnicos de la Salud.
FMI:	Fondo Monetario Internacional.
FONASA:	Fondo Nacional de Salud.
ISAPRE:	Institución de Salud Previsional.
MINSAL:	Ministerio de Salud.
NHE:	National Health Expenditure.
OMS:	Organización Mundial de la Salud.
ONG:	Organización no gubernamental.
PIB:	Producto Interno Bruto.

RSC:	Responsabilidad social corporativa.
RSE:	Responsabilidad social empresarial.
SAPU:	Servicio de Asistencia Pública de Urgencia.
SNS:	Servicio Nacional de Salud.
TI:	Tecnologías de la información.
TIC:	Tecnologías de la información y las comunicaciones.

1 INTRODUCCIÓN GENERAL

- 1.1 Relevancia de la teoría de *stakeholders* y su investigación
- 1.2 Motivación
- 1.3 Elementos generales y específicos que justifican esta investigación
- 1.4 Preguntas de investigación
- 1.5 Objetivos de la investigación
- 1.6 Estructura
- 1.7 Aporte de la tesis al conocimiento de la teoría de *stakeholders*
- 1.8 Principales hallazgos

Las empresas y organizaciones deben adecuar permanentemente su estrategia y su práctica a los desafíos que el mercado y la sociedad les presentan.

La gestión de *stakeholders* –o gestión de interesados o de grupos de interés, como se ha traducido al español- es un campo de estudio que, habiéndose iniciado en el área de la gestión estratégica, ha ido permeando otras disciplinas como la responsabilidad social corporativa (RSC)¹, la ética de negocios y la sustentabilidad, entre otros. La teoría de *stakeholders* ha sido usada principalmente en países desarrollados.

El sector público de salud en Chile –y en el mundo– tiene un alto impacto social y significativo impacto económico. La incorporación de la teoría de *stakeholders* podría aportar a la gestión de las organizaciones del sector, enriqueciendo las estrategias y mejorando relaciones entre los *stakeholders*, agregando valor para todos.

El presente trabajo de investigación explora y describe la gestión de *stakeholders* en el sector público de salud chileno, introduciendo algunas innovaciones en la manera de mirar a los *stakeholders*.

En este capítulo se muestra la relevancia de la teoría de *stakeholders*, algunos elementos que justifican la investigación, se describe la estructura del trabajo, los objetivos del mismo y las preguntas de investigación que orientarán los contenidos de los capítulos siguientes; así también se presenta la estructura del trabajo, sus aportes al conocimiento de la teoría de *stakeholders* y una síntesis de sus principales hallazgos.

1.1 Relevancia de la teoría de *stakeholders* y su investigación

Los cambios en la economía mundial y en la manera de hacer negocios –con alta incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), *outsourcing*, *offshoring*, entre otras características– han hecho necesario desarrollar nuevos enfoques y herramientas en la gestión de empresas y organizaciones, que permitan incorporar en forma eficiente los intereses de los distintos actores que inciden en esas organizaciones para lograr un mejor desempeño y distribución del valor. Así también, los movimientos de consumidores y ciudadanos plantean exigencias de calidad y respeto al medio ambiente y entorno social, lo que enfrenta a las empresas a nuevos desafíos.

¹ En este trabajo nos referiremos en forma indistinta a RSC y RSE.

La teoría de *stakeholders* permite analizar estos temas desde una perspectiva estratégica, con una visión integradora y holística de las relaciones de la empresa u organización con los distintos interesados, y aporta herramientas para incorporar variados temas a la gestión del negocio u organización.

En esta perspectiva, para mejorar la gestión estratégica de una empresa u organización es importante definir cómo incorporar la gestión de *stakeholders* a la estrategia y práctica de la empresa, y dónde aplicarla. Para ello se requiere saber previamente en qué otras partes del mundo se ha hecho esta incorporación, cómo, y cuáles han sido los efectos o resultados obtenidos.

La teoría de *stakeholders*, como más adelante se profundiza, tiene diversos enfoques que Donaldson y Preston (1995) clasifican en las categorías “descriptiva”, “instrumental”, “normativa” y “de gestión”; y ha sido aplicada en las áreas de gestión de riesgos, gestión de proyectos, gestión de recursos naturales y medio ambiente, gestión de redes en TI, gestión turística, cooperación público-privada, minería, industria del petróleo, educación, en salud y muchas otras.

En varios países el sector salud es un área en que se aplica la gestión de *stakeholders*. El sector salud tiene gran relevancia social e, indirectamente, económica. No puede existir producción sin que los trabajadores y sus familias cuenten con salud y calidad de vida que les permita trabajar y desarrollarse en forma integral. La salud es un servicio que en muchos países fue entregado al grueso de la población por el Estado durante el siglo XX, y en Chile lo continúa haciendo.

En Chile, en el sector salud conviven empresas públicas y privadas, sistemas estatales, municipales y privados, con un impacto significativo en la economía y un impacto social de alta trascendencia. Así, por ejemplo, el presupuesto de gasto en salud del gobierno fue del 3,6% del PIB estimado para 2011.

Se considera que, tanto para el sector público como para el privado, es relevante conocer cómo las organizaciones del sector salud chileno se relacionan con sus *stakeholders*, puesto que no se ha encontrado evidencia de investigación al respecto. Por otro lado, dado que el análisis de *stakeholders* y los fundamentos de la teoría de priorización de *stakeholders* han sido aplicados en países desarrollados y en industrias más competitivas, es oportuno explorar si algunos de los conceptos presentes en la literatura sobre el tema, y otros introducidos por el autor con base a otros ámbitos del conocimiento y su experiencia profesional, son también aplicables en el sector salud chileno.

Así, antes de continuar, se ha considerado pertinente presentar los supuestos de la tesis y algunos conceptos básicos relacionados con la teoría de *stakeholders*, que serán tratados en profundidad en el capítulo dos, pero que requieren una presentación previa para una mejor comprensión de elementos que se presentan en la introducción.

Los supuestos son los siguientes:

- La relación entre empresas y *stakeholders* está mediada por la percepción que los directivos de las empresas tienen de sus *stakeholders*.
- La percepción que los directivos tienen de sus *stakeholders* está determinada, en gran medida, por los atributos percibidos de los *stakeholders*; entendiendo por atributo “cada una de las cualidades o propiedades de un ser” ² y la “cualidad o rasgo que se ve como característica o parte inherente de alguien o algo” ³.

En esta tesis doctoral se analizarán cinco atributos de los *stakeholders* cuyas cualidades básicas, si bien pueden ser comprendidas intuitivamente, se presentan a continuación:

- Poder, capacidad que tiene el *stakeholder* de incidir en el desempeño de la empresa o la carrera del directivo.
- Urgencia, necesidad de pronta atención de las reivindicaciones o reclamos del *stakeholder*.
- Legitimidad, derecho o justicia de una reivindicación de un *stakeholder*, de acuerdo al sistema de valores de la empresa o directivo.
- Capacidad de aportar al desempeño futuro; incorpora, desde una perspectiva positiva, aspectos relacionados con el poder del *stakeholder* en un tiempo por venir. Este atributo refleja las expectativas del directivo sobre el *stakeholder*.
- Conflictividad, entendida como el nivel de enfrentamiento (en cantidad y cualidad) que presenta un *stakeholder* en su relación con la empresa u organización. Este atributo incorpora aspectos relacionales y, por tanto, emociones a la percepción del *stakeholder*.

² www.rae.es

³ Traducción del autor de la definición en Oxford Dictionary de la palabra *attribute*.
<http://oxforddictionaries.com/>

Los tres primeros atributos presentados corresponden a la propuesta de Mitchell et al (1997) y los dos últimos son propuestos por el autor con base a la literatura sobre expectativas y emociones en la toma de decisiones, y la experiencia profesional.

1.2 Motivación

Los primeros contactos de un lector con una aplicación de la teoría de *stakeholders* permiten apreciar una perspectiva social más amplia que la usual en la teoría de gestión de empresas.

Al profundizar en la perspectiva de *stakeholders* se encuentran debates e interpretaciones de la teoría de la propiedad que han estado presentes en las teorías de empresas por largo tiempo, y siguen tan actuales o más que al comienzo.

Las comunicaciones instantáneas permiten a todos ver hechos ante los cuales estas discusiones -que pueden parecer tan teóricas- cobran relevancia práctica, directa y a veces dolorosa. Las fugas en los reactores nucleares en Japón, consecuencia de eventos naturales como terremotos y maremoto, y de errores humanos en la mantención y tal vez construcción de las instalaciones, claramente no sólo afectan a los propietarios de las firmas de mantención, o a los dueños de la generadora; afectan a toda la tierra. ¿Cuál es el límite, entonces, de los derechos de propiedad?

Este es un ejemplo extremo que sólo ilustra una discusión mucho más amplia sobre la gestión de empresas en la actualidad.

Por otra parte, el calentamiento global y su relación con las tasas de crecimiento de los países determinadas por el consumo energético, los derechos de los consumidores, las nuevas formas de integración con proveedores y distribuidores, el acceso a financiamiento para las empresas y las consecuencias globales de las crisis del sistema financiero, o el uso y agotamiento de recursos naturales, son todos temas que afectan al conjunto de las empresas y que podrían obligar a considerar, en la toma de decisiones de las empresas, opiniones más diversas que las de los accionistas o dueños. Es precisamente esta necesidad de considerar las perspectivas de distintos actores en la toma de decisiones de las organizaciones lo que caracteriza a la teoría de *stakeholders*.

Uno de los enfoque más consolidados en esta teoría, el de Mitchell et al. (1997), apunta a esclarecer la forma en que los directivos perciben a sus *stakeholders*. A medida que la teoría se consolidaba, se empezaron a dar pasos para acercar esta teoría a la práctica, pasándose a sistematizar distintas formas de relacionarse con los

stakeholders, como la propuesta de Krick et al. (2005), y a aplicar distintos aspectos de la teoría a diversos sectores económicos. A casi treinta años desde que se acuñó y popularizó el término *stakeholder*, existen innumerables estudios, tanto teóricos como de campo, que consolidan el cuerpo teórico.

A qué *stakeholders* considerará la empresa, el conocimiento que se tiene de ellos y de las relaciones que poseen, el grado de involucramiento que se desea con cada uno de ellos, los objetivos que se desean alcanzar, etc., son todos aspectos de la gestión de *stakeholders* o del proceso de involucramiento con los *stakeholders*.

Las respuestas (o carencias) que puede encontrar en la literatura un interesado en el tema levantan a su vez nuevas ideas/interrogantes que motivan a investigar, por ejemplo: ¿es la teoría de *stakeholders* aplicable en países en desarrollo?; ¿cómo se relacionan con los *stakeholders* las empresas y organizaciones en países en desarrollo?; ¿siguen siendo válidos los atributos planteados por Mitchell et al. (1997) o han surgido otros?; ¿cómo se lleva a cabo la relación misma?; ¿qué mecanismos estructurales existen en las organizaciones para realizar esta relación? Estas preguntas –y otras similares- impulsaron al autor a llevar a cabo una investigación en el sector público de salud chileno, en el que conviven propiedad pública estatal y municipal, alta tecnología y prácticas tradicionales.

1.3 Elementos generales y específicos que justifican esta investigación

1.3.1 Cambios en el entorno global

La evolución del sistema económico y social, con una economía globalizada, profundo desarrollo de las TI y movimientos ecológicos y sociales antes desconocidos, entre otras características, hacen que las empresas requieran nuevos modelos de gestión que consideren y actúen en concordancia a las oportunidades y desafíos del nuevo entorno. El foco en la innovación como elemento de desarrollo y competitividad agrega un nuevo elemento a la forma en que las empresas se relacionan con sus *stakeholders*.

Si tomamos como ejemplo la producción y comercialización de un nuevo aparato celular (o consola de juegos, o computador) encontramos que desde el diseño y construcción del prototipo hasta su consumo por el usuario, se requiere de múltiples voluntades y compromisos: la participación de profesionales que comprometen su tiempo y línea de desarrollo profesional en el diseño del proyecto. La construcción, probablemente en Asia, la realizarán otras empresas que deberán orientar su línea de producción hacia el nuevo producto, anclando parte de su futuro a un proyecto que aún no tiene resultados. Los financistas del proyecto que, a su vez, también comprometen recursos por los que esperan justa retribución. Los canales de distribución que llevarán el producto al mercado, las empresas de telefonía que brindarán los servicios. Todos ellos tienen apuestas, algunas con mucha anticipación y con diverso riesgo, sobre el producto que se está desarrollando. Los clientes que emplearán el celular también tienen expectativas de calidad por el precio que han pagado por el producto y cada vez más incluyen en esa percepción de calidad que en todas y cada una de las partes del proceso productivo se cumplan condiciones de trabajo digno mínimas. También se ven afectados la comunidad, con la red de antenas necesarias para que el producto funcione, y el medio ambiente, tanto con los desechos, como por la contaminación asociada al proceso de producción y distribución.

Si bien este ejemplo ilustra la influencia de los *stakeholders* en una industria tecnológicamente intensiva, el sector público de salud chileno, en el que concurren muchos de estos actores, también requiere de estrategias y consideraciones similares, distintas a las tradicionales, para relacionarse con sus *stakeholders*.

1.3.2 Tendencias en el sector salud en el mundo

El aumento de las expectativas de vida, el envejecimiento de la población, la baja en la tasa de natalidad, los avances médicos y farmacéuticos han obligado a modificar los objetivos de salud pública a nivel mundial y una creciente cantidad de países están modificando su manera de gestionar la salud pública. Así también, los prestadores de salud privados y públicos han tenido que adecuarse a nuevas exigencias de calidad por parte de los usuarios: los primeros, para mantener su competitividad; y los segundos, para cumplir con las exigencias al respecto de las autoridades gubernamentales.

El desarrollo tecnológico, por su parte, ha producido cambios tanto en la prestación de los servicios de salud como en la gestión de las instituciones prestadoras.

Parte de lo anterior es reflejado, por ejemplo, en las cifras de Centers for Medicare & Medicaid Services de 2007 (en Rosenberg et al., 2010), que indican que en 1960 el Gasto Nacional en Salud (NHE)⁴ de EE.UU. fue un 5,2% del PIB de EE.UU., mientras que en el año 2005, el NHE alcanzó un 16% del PIB. De acuerdo a datos de 2009 del Centers for Medicare & Medicaid Services, el NHE alcanzó en ese año el 16,6% del PIB estadounidense; se estima que para el año 2019 alcance el 19,3% y que para el año 2030 el NHE será un 32% del PIB.

1.3.3 Relevancia del sector salud en Chile.

Desde el punto de vista económico, de acuerdo a las Estadísticas de Salud 2010 de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el gasto en salud en Chile, como porcentaje del PIB, corresponde al 6,2% (cifras de 2007); el 58,7% de esta cifra corresponde a gasto de gobierno y el resto, 41,3%, a gasto privado. Desde el punto de vista social y comunitario, la relevancia del sector salud es indiscutible, aunque difícilmente medible.

Según la encuesta CASEN del año 2009⁵, el porcentaje de población perteneciente al sistema público de salud era del 78,76%; en 2011 (también de acuerdo a la Encuesta CASEN) la cifra subió al 82%⁶. Cifras gubernamentales de 2008⁷, derivadas de la misma fuente, indican que existe una tendencia de la población mayor de 60 años a

⁴ National Health Expenditure (NHE), en inglés.

⁵ http://www.mideplan.gob.cl/casen/Estadisticas/perfil_regional.html

⁶ <http://www.lanacion.cl/casen-salud-detecta-que-82-de-usuarios-que-acuden-a-urgencia-lo-hace-en-el-sistema-publico/noticias/2012-10-16/145619.html>

⁷ http://www.redsalud.gov.cl/noticias/noticias.php?id_n=96

atenderse mayoritariamente en el sistema público, proporción que ha registrado un aumento sostenido desde 1996 (con un 77,3%) hasta 2008 (con un 87%) y en 2011 con un 87,9%.

Es conveniente considerar que, de acuerdo al censo de 2002, la población urbana de Chile era el 86,6% y la rural el 13,4%. Esta distribución poblacional no es homogénea; por ejemplo, la población rural en la Región de Antofagasta (al norte del país, en zona desértica) era del 2% y la de la Región del Maule (centro / sur del país, zona agrícola) del 33%. La mayoría de la población rural se atiende en el sistema público de salud.

1.3.4 Stakeholders y el sector salud

La difusión de conceptos como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la sostenibilidad, y los cambios de los marcos legislativos globales y nacionales en estas materias, hacen que las organizaciones prestadoras de salud estén cada vez más sujetas al escrutinio público y a la influencia de diversos grupos de interesados o *stakeholders*.

Pese a la globalización, los *stakeholders* de estas organizaciones en Chile –y probablemente en casi todo el mundo- son principalmente locales. Las cifras del Banco Central de Chile indican que la importación de servicios de salud es menos del 0,01% del gasto total en salud, e incluyen desde financistas a proveedores, de trabajadores a inversionistas institucionales, de comunidades locales a medios de comunicación. La actividad de los *stakeholders* del sector salud es desigual y aquellos con menos poder han tenido poco impacto en la actitud de legisladores y gobiernos.

1.3.5 Surgimiento de nuevas teorías de gestión para enfrentar los cambios en el entorno: la teoría de stakeholders

Las teorías de gestión estratégica han propuesto diversos modelos y perspectivas de gestión, intentando responder a la nueva realidad. Los distintos enfoques teóricos han incorporado en diverso grado y desde diferentes perspectivas la relación de la empresa con los *stakeholders*.

Sin embargo, la teoría de *stakeholders* está en desarrollo y –hasta hace poco- tenía debilidades como su carencia de investigación empírica en países no desarrollados (Foo, 2007). Para la gestión de las empresas y organizaciones del sector salud chileno el entorno competitivo y normativo local es muy relevante; no obstante, una parte importante de la teoría sobre gestión estratégica se ha desarrollado explícitamente

para mejorar la competitividad de las empresas de EE.UU. (Freeman, 1984) y, en buena medida, se ha basado en la jurisprudencia estadounidense. Por otra parte, el desarrollo del conocimiento en otros ámbitos ha ido mostrando la conveniencia de incluir en el análisis y las prácticas de gestión elementos que no parecen haber sido incorporados plenamente a la teoría de *stakeholders*. Es el caso del rol de las expectativas de los tomadores de decisiones, que incorpora la dinámica del tiempo y la percepción subjetiva de lo que puede ocurrir; aspecto tratado en ámbitos que van desde los precios al comportamiento de los tomadores de decisiones financieras.

Otro aspecto no suficientemente tratado en la literatura sobre *stakeholders* son las conductas (o atributos) que inciden en los aspectos relacionales; en particular, la conflictividad de los *stakeholders*, con las emociones que pueden asociarse a esta. El impacto de los aspectos relacionales ha sido tratado en ámbitos como el clima organizacional, los equipos de trabajo y la inteligencia emocional; las conductas o atributos de los *stakeholders* que influyen en la relación *stakeholder*-empresa podrían incidir en la priorización de los *stakeholders* por parte de los directivos de las empresas, y en el desarrollo de la relación empresa-*stakeholder*.

Así, lo expuesto parece indicar que existe un problema de poca información –o la que existe es parcializada– sobre la forma en que las organizaciones del sector salud pública chileno (y, en general, en países en desarrollo) se relacionan con sus *stakeholders*, y sobre la validez de algunos postulados de la teoría de *stakeholders* como herramientas de gestión en este entorno. Ambos son temas clave para el desempeño futuro del sector y relevantes para la teoría de *stakeholders*.

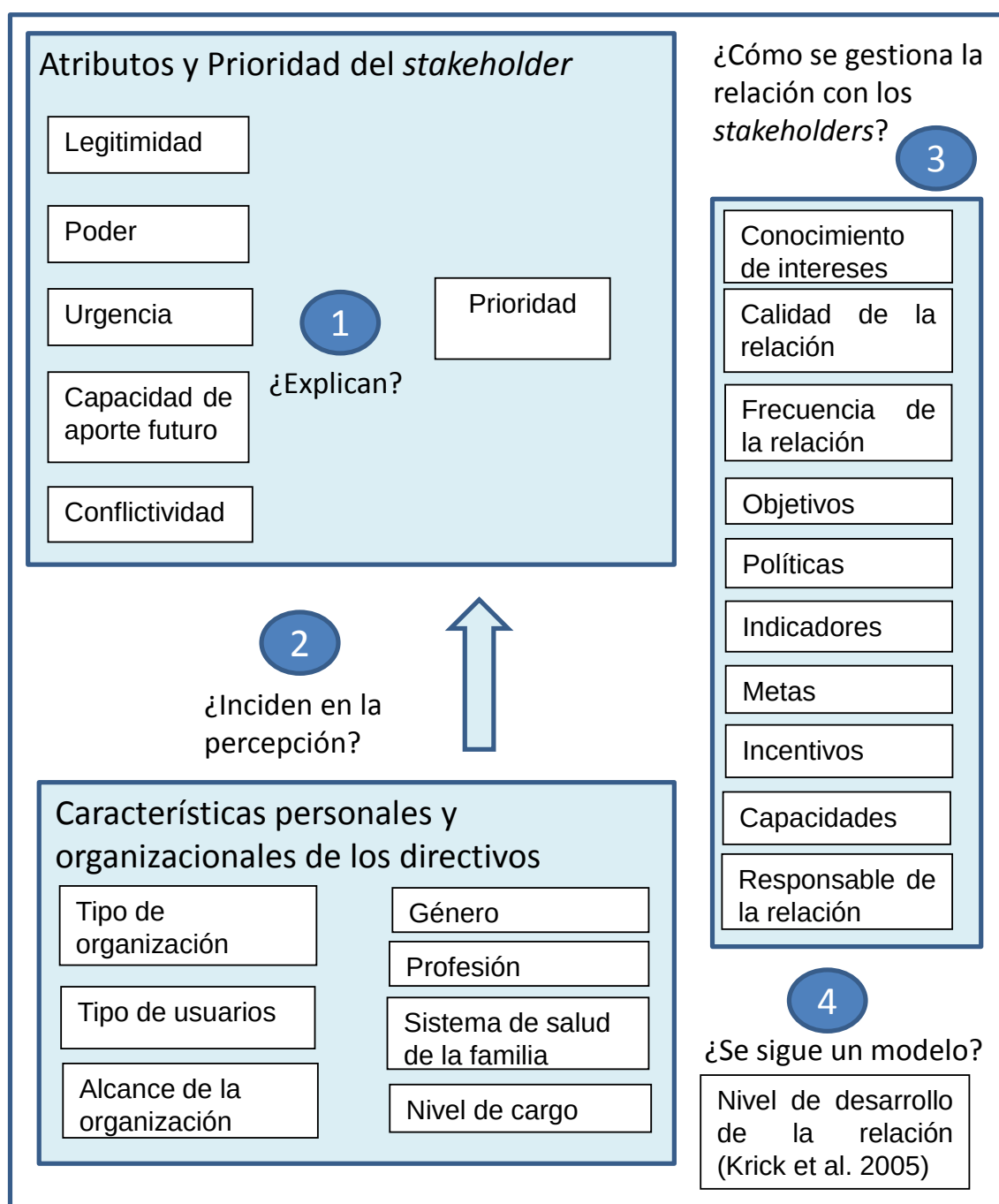
1.4 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que orientan esta tesis doctoral son cuatro:

1. ¿Existe una relación entre atributos de los *stakeholders* y su prioridad, según las percepciones de los directivos de salud pública chilenos? La literatura describe relaciones entre la percepción de los directivos sobre tres atributos de los *stakeholders* y la relevancia percibida por los primeros en los últimos. Lo que ocurre en el sector público de salud en Chile ¿es similar a lo descrito en la literatura sobre *stakeholders* o existen otros aspectos?; ¿existen otros atributos, además de los nombrados, que incidan en la priorización de los *stakeholders* en un país en desarrollo como Chile?
2. ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones de los directivos acerca de la prioridad y atributos de sus *stakeholders* que pudieran tener un impacto en la gestión? ¿Existen características de la organización (por ejemplo, si es rural o urbana, si el alcance es nacional, regional o comunal, si el hospital es grande o pequeño, etc.), o de los directivos mismos (género, profesión original, nivel de cargo, en qué sistema de salud se atiende la familia, etc.) que puedan incidir en la percepción de los directivos de la prioridad y atributos de los *stakeholders* de su organización?
3. ¿Cómo se gestiona la relación con los *stakeholders* en el sector público de salud en Chile? Considerando que las organizaciones se relacionan con diferentes *stakeholders*, esta amplia pregunta puede descomponerse en un conjunto de descriptores de la relación entre organismo de salud pública y *stakeholder*. Por ejemplo: el conocimiento de los intereses de los *stakeholders*, la calidad de la relación con ellos, la existencia de políticas, objetivos, indicadores y metas para la relación con los *stakeholders*, etc.
4. ¿Siguen los directivos de salud pública en Chile un modelo de relación con los *stakeholders*? Existen algunos modelos de relación con los *stakeholders*, desde la estructura tradicional de la organización a modelos de relación con la comunidad. Se desea verificar si se conoce y emplea un modelo de desarrollo de la relación con los *stakeholders* similar al presentado en Krick et al. (2005).

Las preguntas de investigación se han desglosado en varios componentes que se agrupan y grafican en la figura 1.

Figura 1.
Preguntas de investigación



Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 grafica los aspectos a investigar para responder las preguntas de investigación.

Para responder a la pregunta 1 se ha elegido investigar las bien conocidas hipótesis de Mitchell et al. (1997) -que relacionan los atributos de *poder*, *legitimidad* y *urgencia* de los *stakeholders* con la relevancia concedida a los mismos–, agregando dos atributos más (*capacidad de aporte al desempeño* y *conflictividad*) y empleando la prioridad concedida a los *stakeholders* en lugar de su relevancia.

La pregunta 2 se presenta en el esquema bajo el supuesto de que los directivos podrían tener distintas opiniones de acuerdo a las características de su organización y personales. Se han desglosado las características personales de los directivos y las características de las organizaciones en siete variables; siendo las primeras: tipo de organización, tipo de usuario (ruralidad) y alcance (geográfico); y las últimas, género, profesión, sistema de salud en que se atiende la familia y nivel de cargo.

La pregunta 3 inquiriere sobre distintos elementos que tienen que ver con la relación de la organización con los *stakeholders* y con los elementos de gestión estratégica que la organización ha desarrollado para relacionarse con sus *stakeholders*, actores o grupos de interés. Estos elementos son el conocimiento de los intereses de los *stakeholders*, la calidad de la relación con ellos, el grado de desarrollo de políticas, objetivos, indicadores, metas y capacidades para la relación con los *stakeholders*, la frecuencia de la relación con ellos y el responsable de ésta. Estos elementos complementan, desde una perspectiva más de gestión, a la pregunta 1.

Finalmente, la pregunta 4 busca contrastar si el modelo de desarrollo de relación con los *stakeholders* propuesto por Krick et al. (2005) y ajustado en esta tesis es aplicado por los directivos de salud chilenos.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 *Objetivo general*

Analizar la relación entre las organizaciones de salud pública chilenas y sus principales *stakeholders*, en el año 2011 y comienzos de 2012, a través de la percepción de sus altos directivos.

1.5.2 *Objetivos específicos*

Vinculados a la primera pregunta de investigación:

1. Describir cómo los directivos de salud pública en Chile priorizan a sus *stakeholders* genéricos principales y perciben los atributos de poder, legitimidad de los planteamientos, urgencia de las reivindicaciones, capacidad de aporte al desempeño futuro y conflictividad de estos *stakeholders*.
2. Determinar si la percepción de los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre el *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* de sus *stakeholders* influye en la percepción de la *Prioridad* de estos *stakeholders*, comprobando si los postulados de Mitchell et al. (1997) se cumplen en un país en desarrollo.
3. Examinar si las percepciones que tienen los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre dos atributos no explorados previamente y propuestos por el autor, *capacidad de aporte futuro al desempeño* y *conflictividad* de los *stakeholders* contribuyen a explicar la percepción que estos directivos tienen de la prioridad de sus *stakeholders*.

Vinculado a la segunda pregunta de investigación:

4. Analizar si existen diferencias entre las percepciones de los directivos del sector público de salud chileno sobre la prioridad y atributos de los *stakeholders*, de acuerdo a un conjunto de características personales y de sus organizaciones.

Vinculado a la tercera pregunta de investigación:

5. Describir cómo perciben los directivos del sector salud pública en Chile la relación de sus organizaciones con sus principales *stakeholders*.

Vinculado a la cuarta pregunta de investigación:

6. Analizar si el desarrollo de la relación con los *stakeholders* del sector salud pública de Chile puede ser clasificado de acuerdo a una versión ajustada del modelo de Krick et al. (2005).

La siguiente tabla ilustra la relación entre las preguntas de investigación y los objetivos planteados para esta tesis.

Tabla 1.
Relación entre las preguntas de investigación y los objetivos de la investigación en esta tesis doctoral

Preguntas	Objetivos
1. ¿Existe una relación entre atributos de los <i>stakeholders</i> y su prioridad, de acuerdo a las percepciones de los directivos de salud pública chilenos?	1. Describir cómo los directivos de salud pública chilenos priorizan y perciben los atributos de poder, legitimidad, urgencia, capacidad de aporte al desempeño futuro y conflictividad de sus principales <i>stakeholders</i> genéricos.
	2. Determinar si la percepción de los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre el <i>Poder</i> , <i>Legitimidad</i> y <i>Urgencia</i> de sus <i>stakeholders</i> influye en la percepción de la <i>Prioridad</i> de estos <i>stakeholders</i> , comprobando si los postulados de Mitchell et al. (1997) se cumplen en un país en desarrollo.
	3. Examinar si las percepciones que tienen los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre dos atributos no explorados previamente, <i>capacidad de aporte futuro al desempeño</i> y <i>conflictividad</i> de los <i>stakeholders</i> contribuyen a explicar la percepción que estos directivos tienen de la prioridad de sus <i>stakeholders</i> .
2. ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones de los directivos sobre prioridad y atributos de sus <i>stakeholders</i> que pudieran tener un impacto en la gestión?	4. Analizar si existen diferencias entre las percepciones de los directivos sobre la prioridad y atributos de los <i>stakeholders</i> , de acuerdo a un conjunto de características de las organizaciones y de los directivos mismos.
3. ¿Cómo se gestiona la relación con los <i>stakeholders</i> en la salud pública en Chile?	5. Describir cómo perciben los directivos del sector salud pública en Chile la relación de sus organizaciones con sus principales <i>stakeholders</i> .
4. ¿Siguen los directivos de salud pública chilenos un modelo de relación con los <i>stakeholders</i> ?	6. Analizar si el desarrollo de la relación con los <i>stakeholders</i> en el sector público de salud chileno puede ser clasificado de acuerdo una versión ajustada del modelo de Krick et al. (2005).

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Estructura de la tesis doctoral

Esta tesis, que investiga la forma en que las organizaciones prestadoras y responsables públicas de la salud en Chile se relacionan con sus *stakeholders*, está dividida en siete capítulos.

- En el capítulo uno, de introducción, se presenta la relevancia de la teoría de *stakeholders*; la motivación del autor para realizar este trabajo; los elementos generales que justifican la investigación; las preguntas de investigación que orientarán el trabajo; los objetivos de la tesis; la estructura de la investigación; los aportes de la tesis a la teoría de *stakeholders* y los principales hallazgos.
- En el capítulo dos se presentan aspectos de la teoría y gestión de *stakeholders* relevantes para la investigación desarrollada y se derivan hipótesis de investigación. Esto incluye las bases de la teoría de *stakeholders* y su evolución; la relación entre teoría de *stakeholders* y RSE; una revisión de la literatura reciente sobre experiencias y prácticas de gestión de *stakeholders* que pueden tener relevancia para la gestión de *stakeholders* en el sector público de salud chileno; y un resumen del capítulo.
- En el capítulo tres se describe el sector salud chileno, tanto público como privado, y su contexto; de forma tal que el lector pueda apreciar el entorno en estudio. Esta descripción incluye al movimiento sindical en el sector y una caracterización de los directivos del sector.
- En el capítulo cuarto se presenta el diseño y la metodología de la investigación empírica llevada a cabo.
- En el capítulo cinco se muestran los resultados de la investigación empírica, obtenidos con base a un cuestionario aplicado a directivos de salud pública de distintos niveles en casi todo el país. Primero, se realiza una caracterización socio-demográfica de la muestra. A continuación se presentan análisis de dispersión y tendencia central, así como análisis de componentes principales, de la percepción de los directivos de la prioridad y los atributos de los *stakeholders*. Luego se analiza la capacidad de los atributos percibidos para explicar la prioridad de cada uno de los *stakeholders* mediante la construcción de regresiones. El siguiente aspecto consiste en analizar si existen diferencias significativas en la percepción de la prioridad y los atributos de los *stakeholders* según distintas variables de caracterización (personales y organizacionales) de los directivos. En quinto lugar se presentan las percepciones de los directivos sobre aspectos del desarrollo de la relación con sus *stakeholders*. Finalmente,

se analiza si las acciones de los directivos en relación a sus *stakeholders* se ajustan al modelo de Krick et al. (2005).

- En el capítulo seis se realiza un análisis de resultados, estructurando el análisis para responder a las preguntas de investigación.
- En el capítulo siete se presentan las conclusiones del trabajo de investigación.
- En el capítulo ocho se presenta la bibliografía y los sitios web visitados

Adicionalmente, en un cuerpo separado, se han agregado seis anexos para la mejor comprensión del proceso de obtención de información e ilustrar en profundidad de las diferentes pruebas estadísticas realizadas.

1.7 Aporte de la tesis al conocimiento de la teoría de *stakeholders*

El aporte a la teoría de *stakeholders* que realiza este trabajo puede sintetizarse en cuatro elementos:

- a) Desde el punto de vista teórico,
 - a. Incursiona en varios aspectos que investigaciones anteriores habían identificado como insuficientes.
 - b. Contribuye probando la incorporación de dos perspectivas nuevas y reafirmando el aspecto relacional en el involucramiento con los *stakeholders*.
- b) Desde el punto de vista de gestión:
 - a. Aporta con una metodología que permite detectar brechas entre la priorización de los *stakeholders* que realizan los directivos y las percepciones que estos tienen de los atributos de los *stakeholders*.
 - b. Aporta con una metodología que permite detectar brechas entre las estrategias declaradas de las organizaciones y las percepciones que tienen los directivos del desarrollo de los elementos estratégicos para llevar a cabo la relación con sus *stakeholders*.

Una de las primeras falencias de la teoría de *stakeholders* era la carencia de investigaciones de campo que contrastaran con la realidad los estudios teóricos seminales. Esta tesis contribuye con una investigación de campo que contrasta elementos centrales de la obra de Mitchell et al. (1997) con la realidad del sector público en salud chileno. Otra de las falencias observadas es la concentración de estudios en países desarrollados y su escasez relativa en países en desarrollo; en este sentido, la tesis aporta con una aplicación de la teoría en un país latinoamericano, en el área de la gestión pública, descubriendo algunas particularidades que parecen propias del sector y encontrando resultados no esperados que, contrastados con la teoría vigente, indican la necesidad de adecuar ésta para su aplicación en forma efectiva en estos países.

Este trabajo también explora la validez de incorporar al análisis de los *stakeholders* dos atributos no considerados previamente en la teoría: la capacidad de aporte al desempeño y la conflictividad. La incorporación de estos atributos permite observar en mejor forma la percepción de los *stakeholders* que tienen los directivos de salud en

Chile, y la relación que se establece entre *stakeholders* y organización. La incorporación al análisis de estos atributos puede permitir gestionar en mejor forma la complejidad de las relaciones entre las organizaciones y sus *stakeholders*. La incorporación de la conflictividad, en particular, puede evidenciar que los atributos considerados tradicionalmente en la teoría de *stakeholders* están todos en una misma dimensión, y que la inclusión de la conflictividad saca a la luz otra dimensión, mejorando así la manera de observar las relaciones con los *stakeholders* y permitiendo una visión más sistémica de prácticas, políticas y estrategias.

Otro aspecto novedoso es la contrastación entre elementos relacionales y de gestión estratégica, que arroja resultados interesantes para ilustrar la manera en que las organizaciones se acercan a distintos *stakeholders*.

También aporta una revisión y clasificación de la bibliografía reciente relacionada con la teoría de *stakeholders*, en los temas de gestión de la relación, gestión de salud pública, gestión en países en desarrollo y otros.

Desde el punto de vista de la gestión, este trabajo doctoral aporta un mayor conocimiento de la forma en que los directivos del sector salud pública chileno perciben a sus *stakeholders*; este conocimiento –aún con sus particularidades- sienta una base para apreciar cómo probablemente los directivos de otros ámbitos del sector público perciben a sus *stakeholders*, tanto en Chile como en otros países en desarrollo. En particular, la valoración de las “autoridades” como el *stakeholder* más relevante y para el cual se han generado mejores herramientas de gestión e instancias relacionales. Otro aporte en este ámbito es la metodología de análisis comparativo entre la percepción de los directivos de los atributos de los *stakeholders* y la priorización de los *stakeholders* que realizan. El análisis permite apreciar con más claridad las brechas en las propias percepciones de directivos sobre prioridad y atributos de los *stakeholders*, y la alineación de ambas percepciones con las prioridades y objetivos organizacionales explícitos.

Otro aporte a la gestión de organizaciones y empresas es el análisis del desarrollo de elementos para la relación entre la organización y los *stakeholders*, que permite establecer una base de comparación para contrastar, por ejemplo, con estrategias declaradas, o con otras organizaciones similares. La detección de brechas entre estrategias declaradas y percepciones de desarrollo de elementos para la relación

entre la organización y los *stakeholders* pueden permitir ajustes que mejoren el desempeño organizacional.

1.8 Principales hallazgos

De acuerdo a la percepción de los directivos públicos de salud en Chile y presentando los hallazgos principales según los objetivos planteados se tiene que:

Para el primer objetivo, “describir cómo los directivos de salud pública en Chile priorizan a sus principales *stakeholders* genéricos y perciben los atributos de poder, legitimidad de los planteamientos, urgencia de las reivindicaciones, capacidad de aporte al desempeño futuro y conflictividad de estos *stakeholders*”, se encontró que:

- El orden de prioridad que establecen los directivos del sector público de salud en Chile entre nueve *stakeholders* genéricos del sector, de más a menos prioritario de acuerdo a la media de la muestra es el siguiente:
 1. Clientes/usuarios,
 2. Autoridades,
 3. Trabajadores,
 4. Dueños/financistas,
 5. Comunidad/medio ambiente,
 6. Sindicatos/organizaciones,
 7. Proveedores,
 8. Socios/distribuidores, y
 9. Medios de comunicación.
- En los atributos de poder, legitimidad, urgencia y capacidad de aporte al desempeño, los primeros puntajes obtenidos, en orden decreciente corresponden a los *stakeholders*:
 1. Autoridades,
 2. Clientes/usuarios,
 3. Trabajadores y
 4. Dueños/financistas.
- La incorporación del atributo conflictividad genera un plano de análisis distinto al “tradicional” en la teoría. En este plano los atributos poder, legitimidad, urgencia y capacidad futura de aporte al desempeño se reflejan mejor en una dimensión que –en línea con Mitchell et al. (1997)- se ha llamado “relevancia” y el atributo conflictividad se refleja en una dimensión que se ha llamado “factores relacionales”, que incluyen las emociones.

Para el segundo objetivo, “determinar si la percepción de los directivos de las organizaciones del sector salud chileno sobre el *Poder*, *Legitimidad*, y *Urgencia* de sus *stakeholders*, influye en la percepción de la *Prioridad* de estos *stakeholders*; comprobando si los postulados de Mitchell et al. (1997) se cumplen en un país en desarrollo”, se encontró que:

- La percepción de los directivos de salud pública chilenos sobre los atributos de poder, legitimidad y urgencia de sus *stakeholders* tiene poca relación con la prioridad que otorgan a estos *stakeholders*.
- El atributo poder del *stakeholder* aparece significativamente relacionado ⁸ con la prioridad de un *stakeholder* en cinco ocasiones (Clientes, Autoridades, Dueños/financistas, Socios/distribuidores y Medios de comunicación). El atributo legitimidad aparece significativamente relacionado ⁹ con la prioridad del *stakeholder* comunidad y medio ambiente. El atributo urgencia aparece significativamente relacionado¹⁰ con la prioridad de tres *stakeholders* (Trabajadores, Dueños/financistas y Proveedores).
- En la muestra, la prioridad de ningún *stakeholder* está significativamente relacionada, simultáneamente, con los atributos de poder, legitimidad y urgencia.

Para el tercer objetivo, “examinar si las percepciones que tienen los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre dos atributos no explorados previamente y propuestos por el autor, *capacidad de aporte futuro al desempeño* y *conflictividad* de los *stakeholders* genéricos principales contribuyen a explicar la percepción que estos directivos tienen de la prioridad de sus *stakeholders*”, se encontró que:

- La percepción de los directivos de salud pública chilenos sobre los atributos de poder, legitimidad, urgencia, capacidad de aporte al desempeño y conflictividad de sus *stakeholders* tiene poca relación con la prioridad que le otorgan a estos *stakeholders*.

⁸ como parte del conjunto de predictores de la prioridad percibida en el *stakeholder*, en el mejor modelo de regresión obtenido para el *stakeholder*

⁹ Igual a comentario anterior.

¹⁰ Igual a comentario anterior.

- Para ocho de los nueve *stakeholders* el mejor modelo para explicar la prioridad incluyó entre las variables analizadas a uno o ambos atributos (capacidad de aporte al desempeño y conflictividad).
- El atributo capacidad de aporte al desempeño aparece significativamente relacionado¹¹ con la prioridad de tres *stakeholders* (Comunidad/medio ambiente, Socios/distribuidores y Medios de comunicación). El atributo conflictividad aparece significativamente relacionado¹² con la prioridad de los Socios/distribuidores.
- En la muestra, la prioridad de ningún *stakeholder* está significativamente relacionada simultáneamente con los atributos de poder, legitimidad, urgencia, capacidad de aporte al desempeño y conflictividad.

Para el cuarto objetivo, “analizar si existen diferencias entre las percepciones de los directivos del sector público de salud chileno sobre la prioridad y atributos de los *stakeholders*, de acuerdo a un conjunto de características personales y de sus organizaciones”, se encontró que:

- Existen diferencias significativas en la percepción de la prioridad y los atributos de los *stakeholders* en todos y cada uno de los elementos de un conjunto de caracterizaciones organizacionales (tipo de organización, alcance de la organización, tipo de usuario de la organización) y personales de los directivos (género, profesión original, sistema de atención de salud de la familia, nivel de cargo), que podrían incidir en la gestión.
- La prioridad y todos los atributos presentan diferencias significativas según alguna categoría.
- La percepción de cada uno de los *stakeholder* presenta diferencias significativas en alguna categoría.

Para el quinto objetivo, “describir cómo perciben los directivos del sector salud pública en Chile la relación de sus organizaciones con sus principales *stakeholder*”, se encontró que:

- Hay un mayor desarrollo de estrategias para la relación y una mejor relación, en orden decreciente, con los *stakeholders* Autoridades, Trabajadores,

¹¹ Igual a comentario anterior.

¹² Igual a comentario anterior.

Dueños/financistas y Clientes/usuarios, de acuerdo a los resultados de las variables de relación con los *stakeholders*.

- Existe una tendencia clara entre variables de gestión y relacionales, que indica que a mayor desarrollo de elementos de gestión estratégica (objetivos, políticas, indicadores, y otros.) existe mayor desarrollo de elementos relacionales (conocimiento de los intereses de los *stakeholders*, calidad de la relación, frecuencia de la retroalimentación por parte de los *stakeholders*).

Para el sexto objetivo, “analizar si el desarrollo de la relación con los *stakeholders* en el sector público de salud chileno puede ser clasificado de acuerdo una versión ajustada del modelo de Krick et al. (2005)”, se encontró que:

- En el sistema público de salud chileno, la mayoría de los directivos no realizan las actividades planteadas en las distintas etapas del modelo de involucramiento con los *stakeholders* de Krick et al. (2005); la evidencia e información recogida en terreno indica que desconocen el modelo.

2 TEORÍA Y GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS*

- 2.1 Surgimiento de la teoría de los *stakeholders*
- 2.2 Desarrollo y taxonomías de la teoría de los *stakeholders*
- 2.3 Teoría de los *stakeholders* y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- 2.4 Enfoques y prácticas de relación con *stakeholders*
- 2.5 Resumen del capítulo

La revisión de la teoría que se presenta a continuación se relaciona con los objetivos de investigación. La literatura citada apunta a ilustrar cómo se construye relación con los *stakeholders* en distintos campos, para orientar posteriormente la investigación en gestión en salud pública en Chile. Para contextualizar lo anterior, se presenta literatura sobre la evolución de la teoría de *stakeholders*, algunos autores destacados e hitos y, finalmente, experiencias recientes sobre la construcción de relación con *stakeholders*.

En línea con Porter y Kramer (2006), que postulan la incorporación de la responsabilidad social empresarial en la cadena de valor de la empresa, se considera que la construcción de la relación con los *stakeholders* debe estar integrada en la estrategia de la empresa.

En este capítulo se desarrollan los siguientes temas:

- Surgimiento de la teoría de *stakeholders*.
- Desarrollo y taxonomías de la teoría de *stakeholders*.
- Teoría de *stakeholders* y responsabilidad social corporativa.
- Enfoques y prácticas de relación con *stakeholders*.
- Síntesis del capítulo.

En la primera parte se plantean las diferencias centrales entre la visión de gestión de *stakeholders* y el enfoque tradicional de la empresa y sus directivos. Luego se realiza un breve recorrido por las definiciones de *stakeholders* que se encuentran en la literatura. A continuación se examina la relación entre RSC y *stakeholders*, considerando la RSC como una de las líneas estratégicas que analizan la relación de la empresa con el mercado. En cuarto lugar, se hace una revisión de distintos aspectos relacionados con enfoques y experiencias prácticas de la aplicación de la teoría de *stakeholders* y del concepto de *stakeholder*, realizándose una reflexión sobre las particularidades de los países en desarrollo.

En este cuarto punto, se parte relacionando la estrategia de la empresa u organización con la estrategia de gestión de *stakeholders*. Luego se introduce el concepto y práctica de análisis de *stakeholders*. Se introducen algunas consideraciones sobre diferencias entre países en desarrollo y desarrollados que podrían incidir en distinto énfasis en la aplicación de la teoría. Se realiza un análisis reflexivo sobre los ejecutivos o directivos y su rol en la gestión de *stakeholders*. Volviendo a los pasos para construir relación con los *stakeholders*, se presenta un modelo de involucramiento. Con el propósito de dar una visión de los campos de aplicación actuales de la teoría de *stakeholders*, se

presentan varios estudios empíricos recientes. A continuación se revisan algunas aplicaciones de la teoría en economías no desarrolladas, puesto que este estudio se realiza en una de ellas. Más adelante se hace una breve revisión de estudios relacionados con el sector público, su gobernabilidad y los *stakeholders*, ya que este estudio se refiere al sector público. Para culminar, se revisan algunas experiencias de aplicación de la teoría de *stakeholders* al sector salud.

Sobre la base del desarrollo de estos temas, se construyen las hipótesis, que son presentadas a lo largo del capítulo.

Finalmente, se realiza un resumen de los temas tratados y se articulan preguntas, objetivos e hipótesis en un cuadro de síntesis.

2.1 Surgimiento de la teoría de los *stakeholders*

2.1.1 Como respuesta de gestión a los desafíos de la competencia global

El mundo de los negocios del siglo XXI no es el mismo en el que surgieron y se desarrollaron las primeras teorías de gestión. La globalización, el lugar predominante de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la incorporación a la economía de mercado de los antiguos socialismos reales –con todas sus consecuencias- y la creciente conciencia en las sociedades desarrolladas del impacto de los negocios sobre las comunidades y países, marcan un escenario distinto al que las teorías de gestión tradicionales buscaban responder.

Este escenario, de acuerdo a Laplume et al. (2008: 37), está caracterizado por “crecientes adquisiciones, activismo, competencia extranjera, nuevas relaciones laborales, un mercado mundial de recursos, reformas gubernamentales, organismos supranacionales, un movimiento de consumidores en aumento, aumento de las preocupaciones ambientales, y cambios en la tecnología de la comunicación”. Para las economías periféricas, esto implica también una mayor diversidad de oferta y, en algunos casos, oportunidades de crecimiento en áreas que no fabrican bienes industriales.

Las teorías de gestión y de negocios más conocidas y en boga se diseñaron para una época con menos altibajos y sorpresas, que ya no existe. Sin embargo, como Freeman et al. (2010:3¹³) señalan, “las ideas de Weber sobre la burocracia aún dominan el paisaje de la gestión, y la idea de los economistas de una marcha ordenada hacia el equilibrio todavía domina la mayoría de las áreas de economía de negocios”.

En un mundo en que algunas empresas trasnacionales tienen más ingresos y poder que muchos países, y muchísimos más que el de las empresas y organizaciones locales de los países no desarrollados, los esquemas tradicionales de gestión ya no son aplicables tampoco en estas naciones.

La teoría de los *stakeholders*, de la que Freeman (1984) sentó las bases, se ha desarrollada en los últimos 28 años buscando nuevas respuestas a los problemas que la gestión actual plantea en el entorno descrito. Sin embargo, debe considerarse que la propuesta inicial de Freeman estaba orientada a mejorar la competitividad de las empresas de EE.UU. y gran parte del desarrollo teórico se ha realizado en y para mejorar la competitividad de las empresas en las economías desarrolladas. La forma

¹³ posición 208 en la edición electrónica Kindle del libro.

en que esta teoría es aplicable a las economías no desarrolladas está, también, en evolución.

2.1.2 Implicancia para la creación de valor: *stakeholders* versus *shareholders*

Las visiones tradicionales de la empresa, que buscan resultados netamente financieros, consideran que la principal función de las compañías es crear valor para los accionistas (Fernández, 2005; Jensen, 2002). La teoría de *stakeholders* sostiene que la creación de valor de la empresa debe tener en cuenta a todos los *stakeholders* de la compañía, y que es función del gobierno de la empresa equilibrar los distintos intereses presentes.

La siguiente tabla resume puntos de vista en relación a la gestión para beneficio de los accionistas o de los *stakeholders*.

Tabla 2.
Puntos de vista de pro accionistas o pro *stakeholders*

Punto de vista	Accionistas	<i>Stakeholders</i>
Rol de la empresa.	Crear valor para el accionista, aceptado como obvio en los libros de finanzas.	La empresa contribuye al bien común.
Responsabilidad social.	La RSE es generar beneficios para los accionistas.	La RSE se expresa en la relación con los <i>stakeholders</i> .
Gobierno corporativo.	El gobierno corporativo debe ser entendido para generar ganancias para los accionistas; lo contrario está cubierto por la teoría de agencia.	El gobierno corporativo debiera ser entendido utilizando el objetivo (visión) de los <i>stakeholders</i> . Las corporaciones deben tener metas múltiples.
Legal y ético.	Centro en los contratos y en el concepto privado de la corporación.	Centro en el concepto público de la corporación y en los derechos de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla, sin pretender ser exhaustiva, ilustra algunas diferencias –que se expresan también en estrategias- de acuerdo a distintos puntos de vista, dependiendo de si la empresa pone el foco en el accionista o en los *stakeholders*.

Estas dos perspectivas de las empresas y las organizaciones conviven en todos los países, tanto desarrollados como emergentes, y también tanto en las instituciones públicas como en la empresa privada.

En efecto, los cuatro aspectos señalados (rol de la empresa, responsabilidad social, gobierno corporativo y punto de vista legal y ético) pueden también ser asumidos en los organismos públicos desde el punto de vista del “dueño”, entendiendo al “dueño” como el administrador de los recursos. Así, el rol de la organización pasa a ser controlar el presupuesto; la responsabilidad social se da por descontada (sin emprender ninguna acción real) sólo por ser un organismo público; el gobierno corporativo corresponde a la estructura burocrática tradicional de los servicios públicos; y priman los aspectos legales y regulatorios de la institución por sobre los derechos de la comunidad. La perspectiva de *stakeholders* es tanto o más difícil de implementar o asumir, pues no existen organizaciones que “compitan” sino sólo la necesidad de adaptarse a las presiones de la comunidad / ciudadanía.

2.2 Desarrollo y taxonomías de la teoría de los *stakeholders*

2.2.1 Definiciones de *stakeholders*

La primera formalización de una teoría de los *stakeholders* fue presentada por Freeman, en 1984. Su definición de *stakeholder* fue entonces, “*cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa*” (Freeman, 1984: 25). Tal definición es bastante amplia y ha permitido incluir a todos aquellos que pueden tener algún impacto en sus decisiones de negocios de la empresa focal de interés.

En la actualidad, en el vocabulario común, el término *stakeholder* se usa en su amplia acepción de “**persona con interés o preocupación en algo**”¹⁴ (en este caso, la empresa o la organización de salud). Los *stakeholders* son relevantes para todas las organizaciones ya que ejercen o pueden ejercer poder, facilitar, bloquear, afectar la rentabilidad de proyectos, negocios e incluso afectar la viabilidad de la empresa u organización. Un término cercano al concepto original que ha cobrado gran importancia en los últimos años es el de “públicos interesados”. Esta es la acepción que han difundido algunos impulsores de la Responsabilidad Social de la Empresa (Zadek, 2005).

En la tabla 3 se presentan las principales definiciones del término *stakeholder* que se han propuesto en la literatura.

Tabla 3.
Más de cuatro décadas de definiciones de *stakeholders*.

Autor	Definición de <i>Stakeholders</i>
Stanford Research Institute (1963)	Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir (Memorándum Interno citado ¹⁵ por primera vez por Freeman, 1984).
Rhenman y Stynme (1964)	Aquellos que dependen de la empresa para lograr sus objetivos personales y de los que depende la empresa para seguir existiendo.
Ahlstedt y Jahnukainen (1971)	Participan en una empresa guiados por sus propios intereses y objetivos, dependiendo de ella, cuyo bien a su vez depende de aquéllos (citado en Näsi. 1995:22).
Freeman y Reed (1983)	Concepción amplia: pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos. Concepción restringida: aquellos de los que depende la organización para su continua supervivencia.

¹⁴ <http://www.askoxford.com/dictionaries/?view=uk>

¹⁵ Debe recordarse que la digitalización de textos es un fenómeno relativamente reciente y que las publicaciones previas a la década del 80 no están, en general, digitalizadas, sino impresas.

Continuación Tabla 3

Autor	Stakeholders son
Freeman (1984)	Pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos.
Freeman y Gilbert (1987)	Pueden afectar o son afectados por un negocio.
Cornell y Shapiro (1987)	Demandantes que tienen “contratos”.
Evan y Freeman (1988)	Son beneficiados o perjudicados y sus derechos son violados o respetados por las acciones de la empresa.
Bowie (1988)	Un miembro de un grupo sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.
Alkhafaji (1989)	Grupos hacia los que la empresa es responsable.
Carroll (1989)	Afirman tener uno o más de estos tipos de intereses, desde un derecho legal o moral hasta la propiedad o título legal sobre los activos de la compañía.
Freeman y Evan(1990)	Partes contratantes.
Thompson et al. (1991)	Grupos o personas en relación con una organización.
Savage et al. (1991)	Tienen un interés en las acciones de una organización y la habilidad de influir en ella.
Hill y Jones(1992)	Componentes que tienen una demanda legítima sobre la empresa, establecida a través de la existencia de una relación de intercambio, que suministran a la empresa los recursos críticos y a cambio esperan que sus intereses sean satisfechos.
Brenner (1993)	Individuos, grupos o entidades que tienen alguna relación legítima y no trivial con una organización. Esta relación se establece a partir de transacciones de intercambio, el impacto que provocan ciertas acciones y la existencia de responsabilidades morales.
Freeman (1994)	Participantes en el proceso humano de creación conjunta de valor.
Wicks et al. (1994)	Interactúan con la empresa, le dan significado y definición.
Langtry (1994)	Grupos o individuos cuyo nivel de bienestar será responsabilidad, de forma significativa, de las acciones pasadas o futuras de la empresa; o bien que tienen algún tipo de interés moral o legal identificable que las acciones de la empresa pueden respetar o denegar.
Starik (1994)	Pueden hacer y hacen que sus demandas actuales sean conocidas. Están o pueden estar influidos por alguna organización o potencialmente pueden influir en ella siendo esta influencia conocida o no.
Clarkson (1994)	<i>Stakeholders</i> voluntarios: soportan algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido alguna forma de capital humano o financiero, algo de valor, en una empresa. <i>Stakeholders</i> involuntarios: se encuentran en una situación de riesgo como resultado de las actividades de una empresa.
Clarkson (1995)	Tienen, o reclaman, propiedad, derechos o intereses en una empresa y sus actividades.
Näsi (1995)	Interactúan con la empresa y así hacen posible su funcionamiento.
Brenner (1995)	Impactan o podrían impactar o ser impactados por la empresa u organización.
Donaldson y Preston (1995)	Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos de procedimiento o sustanciales de la actividad de la empresa.
Gray, Owen, and Adams (1996)	Cualquier agencia humana que pueda ser influida por, o puede ella misma influir, las actividades de la organización en cuestión.
Carroll and Näsi (1997)	Cualquier individuo o grupo que afecta a, o es afectado por, la organización y sus procesos, actividades y funcionamiento.
Mitchell, Agle, and Wood (1997)	Tienen un reclamo urgente o legítimo a la corporación, o el poder de influir en ella.

Continuación Tabla 3

Autor	Stakeholders son
Phillips (1997)	Miembros voluntarios de un programa de cooperación para beneficio mutuo; socios para el logro del beneficio mutuo. Una reivindicación (norma) sólo puede ser justificable en el caso de que pueda ser aprobada por todos aquellos afectados por la norma
Argandoña (1998)	Los que tienen interés en la empresa (en consecuencia la empresa, a su vez, pueden tener interés en la satisfacción de sus demandas).
Frederick (1998)	Todos los que en la comunidad tienen una apuesta en lo que la empresa hace.
Clarkson Centre for Business Ethics (1999)	Partes que tienen una apuesta en la corporación: algo en situación de riesgo, y, por tanto, algo que ganar o perder, como resultado de la actividad empresarial
Leader (1999)	Tienen derechos que están internamente vinculados a la constitución de la empresa, lo que les da poderes constitucionales.
Reed (1999)	Aquellos con un interés por el cual puede avanzar una reclamación normativa válida.
Gibson (2000)	Aquellos grupos o individuos con los que interactúa la organización o tiene interdependencias y cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la organización
Kochan and Rubinstein (2000)	Contribuye con recursos valiosos ... que son puestos en situación de riesgo y experimentará costos si la empresa fracasa o su relación con la empresa termina y ... tiene poder sobre una organización
Scott and Lane (2000)	Una influencia directa en el desempeño de la organización y su supervivencia
Hendry (2001)	Actores morales... las relaciones no pueden reducirse a las relaciones contractuales o económicas. Incluye características sociales, tales como interdependencia
Lampe (2001)	Las partes afectadas por una organización
Ruf et al. (2001)	Votantes (<i>Constituencies</i>) que tienen un contrato implícito o explícito con la empresa
Cragg (2002)	La corporación impacta a... individuos y colectividades cuyos intereses son, por lo tanto, afectados tanto positiva como negativamente.
Orts and Strudler (2002)	Participantes en un negocio (que) tienen algún tipo de apuesta económica directamente en riesgo
Reed (2002)	Apuesta básica, donde las apuestas pueden ser de oportunidad económica justa, de autenticidad, o de igualdad política
Phillips (2003)	<i>Stakeholders</i> Normativos: para beneficio de quién debiera ser gestionada la empresa. <i>Stakeholders</i> Derivados: potencial para afectar a la organización y sus <i>stakeholders</i> normativos
AccountAbility. (2005)	Aquellos grupos que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos o servicios de una organización, y el desempeño asociado. Esta definición, por lo tanto, no incluye a todos aquellos que puedan tener conocimiento u opiniones sobre la organización. Las organizaciones tendrán numerosos <i>stakeholders</i> , cada uno de ellos con un nivel y tipo distinto de involucramiento, y a menudo con intereses y preocupaciones diversas que a veces entran en conflicto
Stakeholders Research Associates Canada Inc. et al.(2005)	Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por una organización o sus actividades. También, cualquier individuo o grupo que puede ayudar a definir propuestas de valor para la organización.
Krick et al. (2005)	Individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3, además de presentar un extenso listado de definiciones de lo que es un *stakeholder*, permite observar el desarrollo de estas definiciones; desarrollo que no es lineal, sino recursivo y en el cual se van manifestando distintos enfoques. La discusión sobre la definición más adecuada -si bien no ha terminado y parece haberse desplazado después de 2005 a otros temas- es de interés, sin embargo, como base y contexto al presente estudio. La tabla parte con una definición tan básica, que apunta a la existencia misma de la empresa, reconociendo como *stakeholders* a aquellos grupos sin los cuales la empresa no podría funcionar (Stanford Research Institute, 1963; en Freeman, 1984); por ejemplo, financistas, directivos, trabajadores, clientes. La segunda definición (Rhenman y Stynme, 1964), un año después, reconoce la mutua dependencia e incorpora la estrategia, por medio de los objetivos; el concepto se amplía, los *stakeholders* no son ahora sólo aquellos sin los cuales la empresa no existe, sino también quienes dependen de la empresa para cumplir objetivos. La tercera definición se hace más amplia aún, incorporando a aquellos cuyos intereses y objetivos dependen de la empresa. Freeman y Reed (1983) y Freeman (1984) continúan ampliando el concepto al incorporar a los que tienen la capacidad de afectar el logro de los objetivos o son afectados por el logro de tales objetivos; dado que el logro de los objetivos tiene que ver con la gestión, esta definición incorpora el concepto de *stakeholders* al campo de la gestión, que ya había sido asentado en el campo de la estrategia. Cornell y Shapiro (1987), por su parte, agregan una perspectiva nueva, la de contratos, y la dimensión legal; si bien esta perspectiva es más limitada, tiene la ventaja de poner límites más claros, aunque no tanto si se consideran los contratos implícitos. Evan y Freeman (1988) vuelven a ampliar el concepto -y la cantidad de *stakeholders* potenciales- al incorporar los “derechos” de los *stakeholders* y, nuevamente, el desempeño, gestión y estrategia de la empresa al respetarlos o violarlos. Alkhafaji (1989), incorpora el concepto a la RSE al plantear que son los grupos con los cuales la empresa tiene responsabilidades, si bien puede discutirse si dichas responsabilidades son fijadas por la propia empresa, o por los *stakeholders*. En estas definiciones de la década de 1980 se observa cómo el concepto empieza a ser considerado desde diversas perspectivas y cómo, a medida que la investigación avanza, va tomando cuerpo, partiendo de aspectos éticos, pasando por estratégicos, llegando a aspectos de gestión. Thompson et al. (1991) acotan aún más esta perspectiva de gestión a aquellos que se *relacionan* con la organización. También se observa en varias de las definiciones de este periodo, un

reconocimiento de los *stakeholders* en cuanto representan “amenazas” o “riesgos”. Savage et al. (1991) agregan una nueva característica de los *stakeholders*: la capacidad de influir en la empresa; esta característica se irá ampliando hasta llegar a la influencia en la fijación de normas. Hill y Jones (1992) incorporan la dimensión “legitimidad”, que será retomada por varios autores en sus definiciones y por Mitchell et al. (1997) como elemento en la percepción de la relevancia del *stakeholder* para los gerentes. Freeman (1994) agrega otra característica, la de creación conjunta de valor. Friederick (1998) incorpora explícitamente a la “comunidad” en la definición. Las definiciones van alternadamente ampliando y acotando el concepto de *stakeholder*, junto con el desarrollo de nuevas formas de creación de valor impulsadas, entre otras cosas, por el desarrollo de las TIC. Un aporte que nos parece interesante, desde el punto de vista de esta investigación, es el de Gibson (2000), que incorpora acciones y decisiones de las organizaciones a la definición, abriendo espacio a relacionar los *stakeholders* no sólo con las estrategias declaradas de la empresa, sino también con las estrategias emergentes de Mintzberg (1991).

La definición de *stakeholder* adoptada por Stakeholders Research Associates Canada Inc. et al. (2005), basada en la propuesta de Freeman (1984), agrega una dimensión que adquiere gran importancia en la gestión de *stakeholders*, particularmente en empresas y organismos estatales: el propósito de la gestión de los *stakeholders* no es sólo asegurar viabilidad -resolviendo con anticipación riesgos sociales y políticos-, sino que además permite descubrir y desarrollar oportunidades de creación de valor. Krick et al. (2005) también toman la idea de Freeman (1984), agregándole límite al concepto al recalcar que los *stakeholders* pueden no estar cohesionados por intereses comunes.

Freeman et. al (2007) también reflejan, si bien no con una definición, la evolución de la teoría de *stakeholders* al establecer el marco de su actual visión de la gestión de *stakeholders*, señalando que los negocios pueden entenderse como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen una “apuesta” en las “actividades” que componen un negocio; dicho de otra forma, cómo los gestores, trabajadores, dueños, financistas, clientes, proveedores y comunidad crean valor en torno a una actividad empresarial determinada. En esta perspectiva, la creación de valor por parte de una empresa depende de la articulación que los gerentes logren con/entre los *stakeholders* de la empresa.

En esta tesis doctoral se emplea una comprensión de los *stakeholders* basada en la definición de Stakeholders Research Associates Canada Inc. et al. (2005), y ampliada.

Se entenderá por *stakeholder* a:

Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por una organización o sus directivos¹⁶ o sus actividades, así como cualquier individuo o grupo que pueda ayudar a definir propuestas de valor para la organización.

Esta manera de entender a los *stakeholders* incorpora una dimensión personal, humana, desde la empresa u organización. El accionar de la organización, por sí mismo, puede afectar a personas o grupos, pero el accionar de sus directivos, como representantes de la organización o empresa, también afecta a los *stakeholders*, particularmente cuando existe o se desea construir una relación con estos. Esta definición abre espacio a una perspectiva más amplia y a la vez realista de las relaciones entre *stakeholders* y organizaciones, puesto que las relaciones entre *stakeholders* y organizaciones se realizan entre personas.

Se puede ver que en la tabla 3 no hay una diferenciación explícita entre la organización y sus directivos, entendiéndose que los directivos son parte de la organización y, por lo tanto, sus acciones son las acciones de la organización. Si se considera a los directivos, gerentes, ejecutivos como otro *stakeholder* de la organización, como parte de la literatura señala, entonces los directivos no son la organización.

Por otro lado, esta definición pone también en los directivos la responsabilidad de afectar a, y el riesgo de ser afectado por, los *stakeholders*. La omisión de este aspecto en la conceptualización de los *stakeholders*, entre otras razones, ha producido en la práctica que en la mayoría de las empresas la responsabilidad de la relación con los *stakeholders* –particularmente los menos relevantes y cuando existe–no se encuentre en la dirección superior, sino en los departamentos de relaciones públicas u otro similar.

2.2.2 Clasificación de las definiciones de *stakeholders*

Las definiciones de *stakeholders* han sido agrupadas de distintas formas. Friedman y Miles (2006) las clasifican en dos dimensiones: la principal está caracterizada por la amplitud de actores que cubre la definición misma; la secundaria está caracterizada

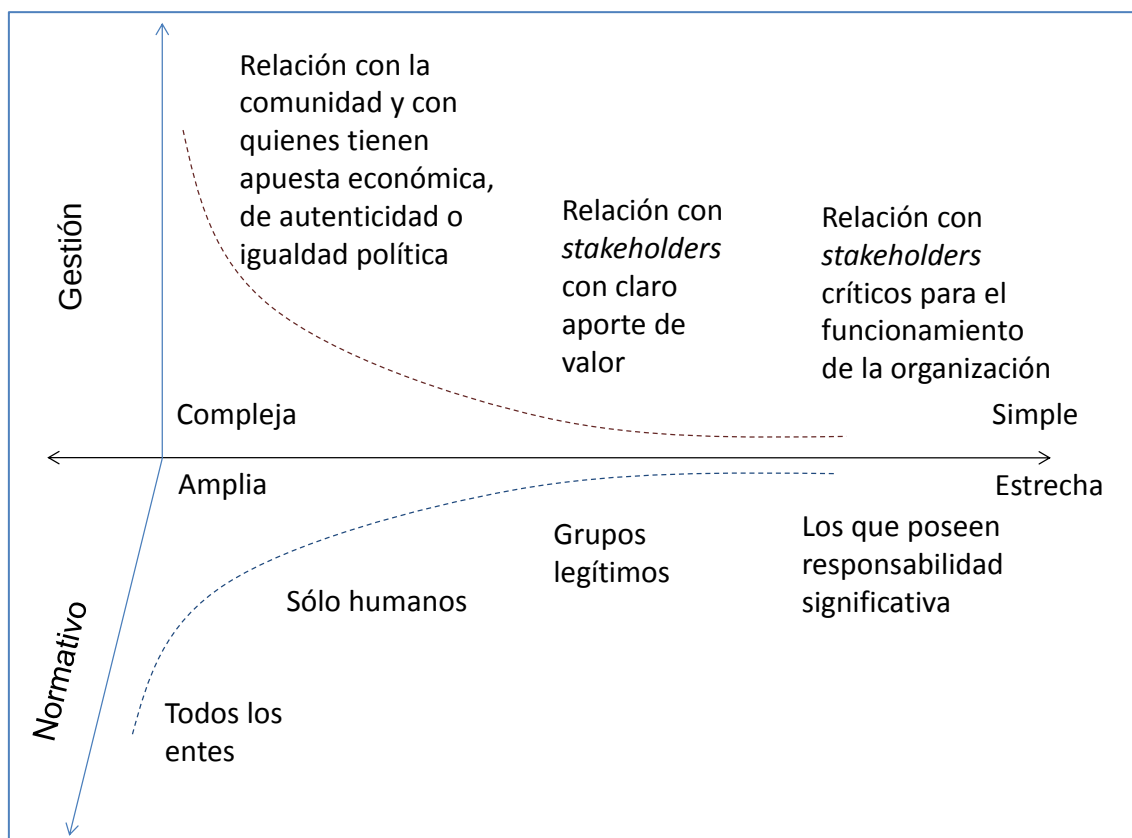
¹⁶ En su rol de tales.

por los aspectos normativos en un extremo y los estratégicos en el otro. De la misma forma, las definiciones pueden clasificarse de acuerdo a los aspectos de gestión o descriptivos.

Dado que esta tesis doctoral pone el acento en la gestión, se presenta una figura que clasifica las definiciones de acuerdo a los aspectos normativos y de gestión, en dos dimensiones distintas, y la amplitud como una tercera dimensión. Además, pareció adecuado hacer un paralelo entre amplitud y complejidad, y entre estrechez y simplicidad. El resultado es un interesante gráfico que se presenta en la figura 2.

Figura 2.

Representación de las dimensiones normativa y de gestión según la amplitud/complejidad de la definición de *stakeholder*.



Fuente: Elaboración propia., basada en Freedman y Miles (2006).

La figura 2 tiene la ventaja de integrar distintas dimensiones al análisis. La parte inferior del gráfico ilustra la amplitud de las definiciones desde el punto de vista normativo. Mucha de la discusión normativa se centra en la legitimidad de la

predominancia o no de los *shareholders*. Por ello se consideran amplias las definiciones que incluyen -como *stakeholders* de la organización– a aquellos que no tienen predominancia, como “todos los entes”. Una definición más estrecha aún que las graficadas es “sólo accionistas”; así, la curva que representa las definiciones desde el aspecto normativo es asintótica en los dos ejes. La parte superior del gráfico ilustra las definiciones desde el punto de vista de gestión; al graficar las definiciones se observa que la amplitud de estas está asociada también a mayor complejidad de la gestión, es decir, cuanto más amplia es la definición de *stakeholders* desde el punto de vista de gestión, más compleja es la relación con los *stakeholders* o, lo que es lo mismo, mientras más estrecha es la definición de *stakeholder*, más simple es la gestión de la relación. Al relacionar la parte superior del gráfico con la inferior se perciben similitudes sólo hasta cierto punto, puesto que –aún y por un buen tiempo– no es posible una relación que incluya comunicación bidireccional entre las organizaciones y “todos los entes”. Se señala que aunque ambas curvas son asintóticas ello no significa que los aspectos de gestión y normativos en definiciones amplias de *stakeholders* sean opuestos, sino más bien que las definiciones normativas más amplias son también las de mayor complejidad de gestión.

Esta última observación tiene –en un razonamiento bastante lineal– un corolario en los recursos empleados en la relación con sus *stakeholders*; es decir, una empresa que tenga definición estrecha de sus *stakeholders*, requerirá menores esfuerzos (y recursos) en la gestión de la relación con sus *stakeholders* e, inversamente, una empresa u organización con una definición amplia de sus *stakeholders* requerirá una gestión más compleja (y mayores recursos).

2.2.3 Clasificaciones de la teoría de stakeholders

Una de las caracterizaciones más empleadas de los diversos aportes a la teoría de *stakeholders* son las tesis de Donaldson y Preston (1995), quienes plantean que la teoría de *stakeholders* es:

1. Descriptiva, ya que presenta un modelo que describe lo que es la empresa.
2. Instrumental, ya que establece un marco para examinar, si existen, las conexiones entre la práctica de la gestión de *stakeholders* y el logro de las distintas metas de desempeño de la empresa.
3. Normativa, fundamentalmente, ya que implica la aceptación de que:

- a. los *stakeholders* son personas y grupos con intereses legítimos en distintos aspectos de la actividad de la empresa.
 - b. los intereses de los *stakeholders* tienen valor intrínseco.
4. Una teoría de gestión, en el sentido amplio del término. Al respecto, destacan dos puntos:
- a. el reconocimiento de los *stakeholders* específicos y de sus apuestas por los gerentes y otros *stakeholders*, y
 - b. el rol de los gerentes y la función de gestión, como distintas de las personas involucradas, dentro del modelo de *stakeholders*.

Friedman y Miles (2006) clasifican la teoría de *stakeholders* en “teoría normativa” y “teoría analítica del *stakeholder*”, agrupando en esta última a toda la teoría de *stakeholders* que no es estrictamente normativa, incluyendo las que Donaldson y Preston (1995) llaman instrumentales y Reed (2002) llama positivas y estratégicas.

Para tener una mejor comprensión de estos enfoques de la teoría se ha incluido la tabla 4, que presenta una clasificación de autores relevantes para la teoría de *stakeholders* hasta el año 2010.

La tabla contiene sólo autores de reflexiones teóricas. La tabla clasifica los enfoques de acuerdo en dónde ponen la atención o centro los autores: si en la organización, en la relación organización-*stakeholder*, o en el *stakeholder*. La primera parte de la tabla presenta a autores representativos, por sus enfoques, de la teoría normativa; se centra en conductas éticas y diferencia si el artículo se refiere a *stakeholders*, o a *stakeholders* y ejecutivos en interrelación. Los artículos ilustran un aspecto de la teoría que se refiere al “deber ser”.

La parte inferior de la tabla presenta a autores que se han centrado en los aspectos estratégico/instrumentales y descriptivo/positivos de la teoría; es decir, en un sentido amplio, en cómo puede aplicarse la teoría, y en cómo se aplica.

La teoría más antigua pone el centro en la empresa u organización, en tanto que las más modernas tienen como centro al *stakeholder*. Como teoría en construcción, el foco ha ido pasando de lo normativo a la aplicación práctica de la teoría, tanto en metodología, como en sectores en que se aplica.

Esta tesis doctoral, sin ser solamente un estudio teórico, sino también empírico, de acuerdo a la clasificación presentada en la tabla 4 se enfoca en la relación organización-*stakeholder*, aunque desde el punto de vista de la organización; y podría

considerarse descriptiva/positiva de gestión. Los resultados de la investigación, sin embargo, representan también un aporte a la teoría.

Tabla 4.

Principales autores que han aportado a la teoría de *stakeholder*.

Tipo de teoría	Centro en la organización / ejecutivos	Centro en la relación organización-stakeholder	Centro en el stakeholder
Normativa (preocupada de la conducta ética)	Dodd (1931)	Calton y Kurland (1995) Reed (1999) Donaldson y Dunfee (1999)	No se han encontrado autores.
	Evan y Freeman (1988)		
	Goodpaster (1991)		
	Argandoña (1994)		
	Boatright (1994)		
	Freeman (1994), Freeman et al. (2004)		
	Schlossberg (1994)		
	Starik (1994)		
	Wicks, Gilbert y Freeman (1994)		
	Donaldson y Preston (1995)		
	Burton y Dunn (1996)		
	Etzioni (1996, 1998)		
	Phillips (1997)		
	Blair (1998)		
	Bowie (1998)		
	Jones y Wicks (1999)		
	Wijnberg (2000)		
Estratégica / instrumental	Freeman (1984)	Friedman y Miles (2002)	Frooman (1999) Rowley y Moldoveanu (2003) Fassin (2008) Reed et al. (2009)
	Savage et al. (1991)		
	Clarkson (1995)		
	Jones (1995)		
	Mitchell, Angle y Wood (1997)		
	Rowley (1997)		
	Jawahar y McLaughlin (2001)		
Descriptiva / positiva	Sarkis et al. (2010)	Hill y Jones (1992)	Murillo-Luna et al.(2008)

Fuente: Elaboración propia., basado en Friedman y Miles (2006).

2.2.4 De identificación y priorización de stakeholders a relación e involucramiento con los stakeholders.

En este apartado se tratan brevemente tres temas:

- La identificación y priorización de los *stakeholders*,
- La relación y el involucramiento con los *stakeholders*, y
- El caso en que *stakeholders* poderosos cumplen un doble rol

2.2.4.1 Identificación y priorización de stakeholders.

Mitchell et al. (1997) sentaron las bases para la sistematización teórica de la relevancia de los *stakeholders*; con miras a su aplicación por los gerentes, consideraron que el conjunto de definiciones sobre *stakeholders* no tenían sentido si no se aplicaban a la práctica de gestión. Los gerentes, los que toman las decisiones, requerían de criterios claros para identificar a sus propios *stakeholders* y determinar su relevancia; el título de su artículo indica claramente su visión: "Hacia una teoría de identificación de *stakeholders* y su relevancia: definiendo el principio de qué y quién realmente importa"¹⁷. En un análisis teórico, postularon que los gerentes asignan relevancia a los *stakeholders*, entendiendo **relevancia** como:

"el grado en el cual los gestores dan prioridad a exigencias de los stakeholders que compiten entre sí" (Mitchell et al. 1997:854),

con base a los atributos de poder, legitimidad de sus planteamientos y urgencia en sus reivindicaciones que cada *stakeholder* tiene. La teoría sirve de base para el posterior desarrollo del análisis de *stakeholders*, que se tratará en el punto 2.4.2.

Investigaciones empíricas posteriores, citadas por Laplume et al. (2008), apoyan estos postulados, a la vez que los amplían o critican. Por ejemplo, Driscoll y Starik (2004: 61) cuestionan la amplitud de las dimensiones, argumentando que son "inadecuadas para incorporar lo cercano y lo lejano, el corto y el largo plazo, y lo real y lo potencial" y sugieren añadir la dimensión de la "proximidad".

En la clasificación de los *stakeholders* también otras tipologías compiten con Mitchell et al. (1997). En particular, Friedman y Miles (2002: 3) advierten que las "relaciones extremadamente negativas, y altamente conflictivas entre organizaciones y *stakeholders* han sido ignoradas o subanalizadas".

En consideración a lo anterior, en este estudio, además de los atributos poder de los *stakeholders*, legitimidad de sus planteamientos y urgencia de sus exigencias, se explora el efecto sobre la prioridad de otros atributos de los *stakeholders*, como se verá en el punto 2.4.2.3.

¹⁷ Traducción propia del título original: "Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts".

2.2.4.2 *Relación e involucramiento con los stakeholders*

Consolidado el concepto de *stakeholders*, el siguiente paso en la teoría fue avanzar hacia aspectos más cercanos a la gestión de la relación con los *stakeholders*, pasando de las definiciones teóricas de *stakeholders* al análisis y orientación de la relación misma.

Es conveniente señalar que, en la relación con los *stakeholders*, la empresa u organización requiere especificar con anterioridad cuáles serán los límites de la relación con éstos, lo que dependerá de cada empresa, su estrategia, recursos y contexto.

No obstante la particularidad de la relación de las organizaciones con sus *stakeholders*, se han desarrollado algunas normas generales. Por ejemplo, Accountability (2005: 8) plantea que la aplicación de los Estándares de Compromiso con el Stakeholder (AA1000SES) permite “*garantizar el derecho a ser escuchadas de las personas que son o puedan ser afectadas por las actividades de una organización, y obligar a la organización a responder a estas preocupaciones, haciendo que las organizaciones funcionen mejor. Aumentar su conocimiento, su legitimidad, y los valores que se afirman o crean con el diálogo mejoran su reputación y estatura moral.*” Krick et al. (2005) recogen los planteamientos de AccountAbility (2005) incorporando en los procedimientos de su manual el principio de “inclusividad”.

2.2.4.3 *El caso en que stakeholders poderosos cumplen un doble rol*

En la realidad ocurren algunos casos en que *stakeholders* relevantes cumplen un doble rol. Esta situación tiene consecuencias importantes para la gestión y la relación entre empresas y *stakeholders*, y la relación de los *stakeholders* entre sí.

En las empresas y organismos estatales ocurre uno de estos casos particulares en que el gobierno cumple un doble rol de *stakeholder*: como dueño y como poder ejecutivo –usualmente electo-. Así, los objetivos estratégicos que los ejecutivos de estas empresas se planteen probablemente deban considerar ambos aspectos, aun cuando los objetivos relacionados con el gobierno como poder político no sean explícitos. Diversos estudios, -particularmente los realizados en América Latina durante la época de las privatizaciones- señalan que algunos gobiernos empleaban a las empresas estatales para alcanzar resultados macroeconómicos, aún en detrimento

de los resultados de las empresas. Un ejemplo más favorable de uso discrecional de los recursos de empresas estatales por el ejecutivo se produjo en el año 2010 en Chile, cuando la empresa cuprífera estatal –CODELCO- financió la operación de rescate de los 33 mineros que habían quedado atrapados en el derrumbe de la mina “San José” y se puso al gerente de mina de una división de CODELCO a cargo de la operación de rescate.

La situación en que un *stakeholder* cumple más de un rol se encuentra también en el sector público de salud en Chile, en que el Estado es el dueño de la infraestructura hospitalaria, es el financista de las mejoras en infraestructura y de las prestaciones de salud a los desposeídos y es el regulador y fijador de políticas públicas.

2.3 Teoría de *stakeholders* y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Uno de los enfoques que más emplea el concepto de *stakeholders* es el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

De acuerdo a Hockerts y Morsing (2008), el aporte de Freeman (1984) está en re conceptualizar las consideraciones sociales, de estar fuera de una organización a ser parte de la razón de ser de ésta. Este enfoque es recogido, desde la perspectiva de la integración de la Responsabilidad Social Corporativa en la cadena de valor de las empresas por Porter y Kramer (2006). La RSC se convirtió, entonces, en un asunto de identificación, participación y comunicación de los interesados (Mitchell, Agle, y Wood, 1997; Morsing y Beckmann, 2006; Morsing y Schultz, 2006; Hockerts y Morsing 2008).

De acuerdo a Hockerts y Morsing (2008), el objetivo de la gestión de *stakeholders* es analizar cómo una empresa puede servir a sus clientes y ser lucrativa, a la vez que sirve a sus *stakeholders* como proveedores, empleados y comunidades.

Mariano Nieto, en su prólogo a Fernández (2005), sostiene que la adopción de criterios de RSC permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos *stakeholders*. En este sentido, la RSC es considerada un conjunto de criterios que ayudan a los directivos en la negociación con los *stakeholders* por el valor generado. Este enfoque, que implícitamente asigna a los ejecutivos las funciones de articular la generación de valor en la empresa y de distribuirlo entre los *stakeholders* mediante negociación, es también sostenido por Freeman et al. (2007).

Desde un punto de vista más normativo, Mezner et al. (1990), en Fernández (2005: 8) sostienen que “la cuestión principal... (debe ser) cuál es el nivel de adecuación de la estrategia de la empresa, teniendo en cuenta sus competencias y *stakeholders*”.

Fernández (2005:33) indica que Wood (1991) dio “entrada al concepto de *stakeholders* con una finalidad clara y que consiste en la operatividad de la RSE, es decir, tratar de llevar el tema a un terreno más práctico que facilitase su gestión por parte de la dirección”. Este enfoque implica considerar la RSE como una estrategia y a los *stakeholders* como un concepto que operativiza.

No obstante lo anterior y al aporte práctico a la relación e involucramiento con los *stakeholders*, la teoría de *stakeholders* y la RSC no están exentas de contradicciones. Freeman y Velamury (2006) cuestionan dos aspectos de la RSC; el primero es que la RSC reforzaría la “tesis de la separación”, es decir, que se debiera separar “negocios”

de "ética o sociedad" en vez de considerar el accionar de la empresa como un todo integrado. El segundo aspecto es que la RSC, en gran medida, se centra en las grandes corporaciones, como si pequeñas y medianas empresas no tuvieran también responsabilidades sociales.

La tabla 5 resume las visiones de RSC y *stakeholders* de varios autores que han relacionado ambos conceptos.

Tabla 5.
Visiones de RSC y de los *stakeholders*

Autor	Visión RSC	Visión de <i>stakeholders</i>
Chisman y Carroll (1990)	Parte de la estrategia de la empresa.	Condicionante externa.
Wood (1991)	Estrategia de empresa	Concepto que operativiza.
European Multi Stakeholder Forum on CSR (2004)	Integración voluntaria de consideraciones sociales y ambientales en las operaciones de negocio, más allá de los requerimientos legales. Contribuye al desarrollo sustentable.	Contraparte para el diálogo sobre RSC. Parte del proceso de aprendizaje de la RSC.
Nieto (2005)	Conjunto de criterios.	Grupos de interés con capacidad de negociación en la asignación del valor generado por la empresa.
Porter y Kramer (2006)	Fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva.	Incorporados a la cadena de valor.
Freeman y Velamury (2006)	RSC refuerza la separación entre ética y negocios y se centra en grandes corporaciones.	Creadores de valor, foco de la gestión.
Martínez (2008)	Integrada a la estrategia de la empresa, como ventaja competitiva y parte de las políticas públicas.	Relación continua y permanente, de mutua dependencia entre <i>stakeholders</i> y empresa.
Bhattacharya et al. (2009)	El compromiso de mejorar el bienestar comunitario a través de prácticas de negocios discrecionales y contribuciones de recursos corporativos. Fuente esperada de ventaja competitiva.	Contraparte en el diálogo sobre RSC. Beneficiario de las prácticas de RSC. Incide en la competitividad de la empresa con su conducta y apreciación de las prácticas de RSC de ésta.

Fuente: Elaboración propia.

Si se considera la definición de la Unión Europea sobre RSE que establece por un lado la responsabilidad de la empresa con el medio ambiente y, por otro, la responsabilidad social a través de la relación con los *stakeholders*, está claro que pese a cualquier diferencia de enfoque, los *stakeholders* y su relación con las empresas estarán presente en un análisis de la RSE.

Una diferencia entre los autores presentados parece estar en poner la relación con los *stakeholders* como foco de la gestión o como un aspecto de la estrategia. Otra, está en el acento sobre los *stakeholders* a considerar, pues los partidarios de la RSE tienden a centrarse en la relación con lo que se ha llamado los *stakeholders* no tradicionales (comunidad, defensores del medio ambiente y otros).

Las dificultades prácticas para construir relación con los *stakeholders*, sin embargo, ha ido trasladando la discusión hacia las herramientas y estructuras necesarias para poder realizar el involucramiento con los *stakeholders*.

Tal como en la tabla 3, en la tabla 5 se evidencia un proceso paralelo y dinámico de reflexión, en este caso tanto sobre la RSC, como sobre el rol de los *stakeholders*. Estos procesos han ido convergiendo a medida que las teorías se aplican en distintos sectores, países y con diferentes resultados.

Puede apreciarse que la discusión sobre la RSC tiene un elemento único: ha logrado incorporar a actores relevantes a concordar aspectos teóricos y prácticos de ella, como se aprecia en la realización del Foro Multi Stakeholder Europeo sobre RSC del año 2004. Aunque las conclusiones de tal discusión puedan parecer limitadas, no podría ser de otra forma pues reflejan un consenso entre muy variadas perspectivas. La posibilidad de realizar tales eventos, sin embargo, parece estar determinada, entre otras cosas, por la existencia de estructuras y organizaciones suficientemente sólidas; elementos que no siempre están presentes en el paisaje mundial de empresas y *stakeholders*.

2.4 Enfoques y prácticas de relación con *stakeholders*

En este punto se trata la relación entre la estrategia de empresa y la gestión de *stakeholders*, y el análisis de *stakeholders*, donde se plantean las dos primeras hipótesis de investigación.

2.4.1 *La relación entre la estrategia de empresa y la gestión de stakeholders*

En la clasificación de Donaldson y Preston (1995) presentada en el apartado 2.2.3, la gestión de *stakeholders* tiene una estrecha interdependencia con la estrategia de la empresa u organización. No puede haber gestión de *stakeholders* exitosa sin una definición estratégica previa, y la práctica de gestión de *stakeholders* conduce a adecuaciones constantes de la estrategia y de la gestión estratégica.

La gestión de *stakeholders* propiamente tal también requiere de una estrategia. Sea desde la perspectiva de planificación estratégica, o de gestión estratégica, el proceso de construcción de estrategia deberá considerar la elaboración de objetivos, políticas, indicadores, metas, incentivos, etc., además de la construcción de capacidades para relacionarse con los distintos *stakeholders*. Estos aspectos, interrelacionados y jerárquicos, fueron explorados en la investigación de campo para cumplir el objetivo específico 1.

2.4.2 *Análisis de stakeholders*

El análisis de *stakeholders* es una metodología que se ha desarrollado con el aporte de diversos autores (Goodpaster, 1991; Brugha y Varvasovszky, 2000; Krick et al., 2005; Prell et al., 2009; entre otros). El análisis de *stakeholders* parte de la identificación de los *stakeholders*, para lo cual se requiere que la organización que realiza el análisis defina qué entenderá por el concepto, utilizando –por ejemplo– alguna de las definiciones expuestas con anterioridad. Esta opción de definición estará determinada y debe estar en concordancia con la estrategia de la organización, con el entorno de ésta y el nivel de desarrollo de la relación entre empresa y entorno.

Prell et al. (2009), por ejemplo, para analizar sistemas ambientales, indican los siguientes pasos para el análisis de *stakeholders*:

- 1) Definir los aspecto(s) del sistema, problema(s) o tema(s) en estudio.
- 2) Identificar a los *stakeholders* que tienen interés en los aspectos del sistema.
- 3) Caracterizar a los *stakeholders*.

4) Establecer prioridades para la participación de los *stakeholders* en las decisiones sobre aspectos del sistema. Al respecto, Prell et al. (2009:2) señalan que

“Uno de los métodos más comunes es evaluar la urgencia, la legitimidad y el poder de los stakeholders potenciales en relación con los temas en cuestión (Mitchell et al., 1997). ... Tal proceso ha sido criticado por dar prioridad a los stakeholders de alto rango (a menudo más poderosos), lo que lleva a la insuficiente representación de los grupos de menor rango (Grimble y Chan 1995; Calton y Kurland 1996, MacArthur 1997). Un enfoque alternativo es incluir explícitamente a los que están lejos, desinteresados, son débiles, o se consideran “no legítimos”.”

5) Seleccionar a los *stakeholders* relevantes para los procesos de participación.

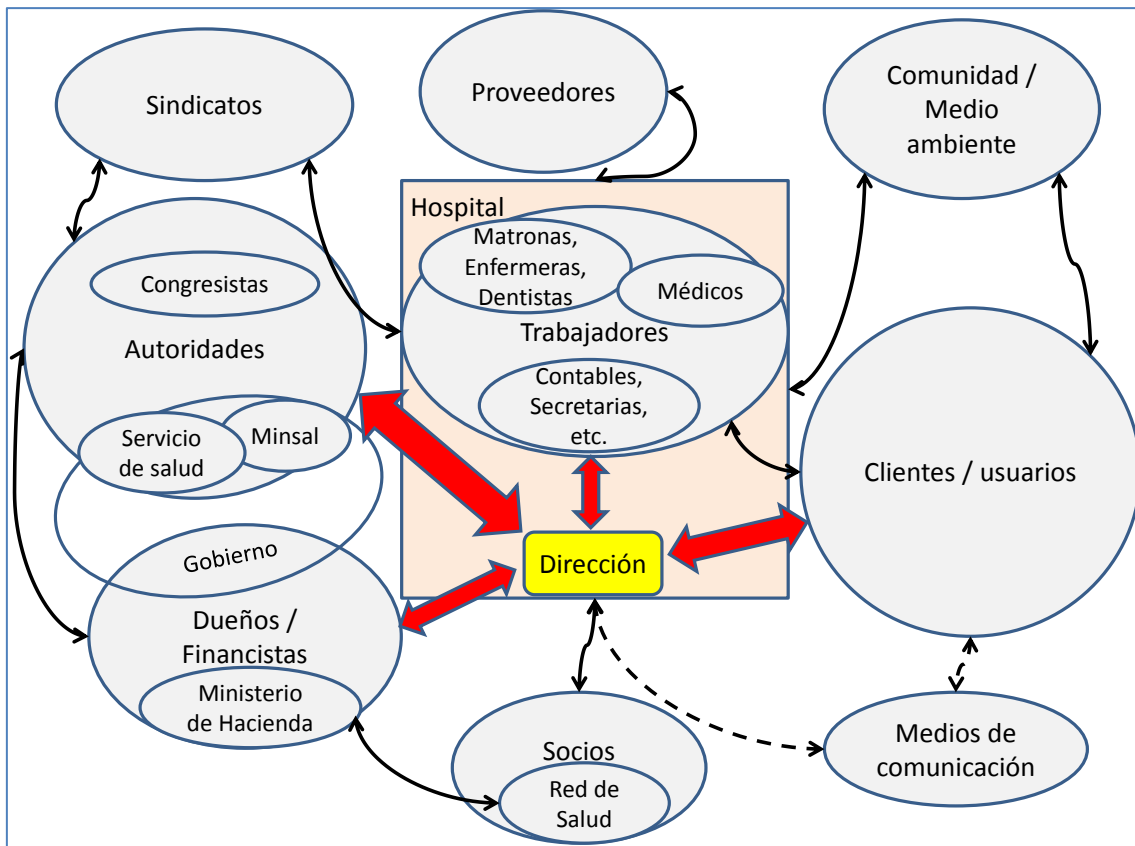
2.4.2.1 Identificación de stakeholders

Una vez elegida la definición que se usará, se procede a indicar todos los *stakeholders* de la organización, del proyecto o del recurso.

Como método, se registra el uso de tablas de identificación de *stakeholders*, y mapas de *stakeholders*. Los mapas tienen la ventaja de permitir una percepción directa de la importancia de los *stakeholders* y la fortaleza de la relación con ellos. Pueden crearse diferentes tablas y mapas de acuerdo a la profundidad del análisis o especificidad del análisis. Un ejemplo de mapa de *stakeholders* se presenta en la Figura 3.

En la figura se presenta, en un cuadrado, a un hospital público tipo. Al interior del cuadrado se ha representado a la Dirección en una forma rectangular y en otro color por ser la responsable de la relación con el conjunto de *stakeholders*. También al interior del rectángulo “Hospital” está el *stakeholder* “Trabajadores”. Fuera del rectángulo “Hospital” en distinto tamaño, hay otros ocho *stakeholders* genéricos, como grandes óvalos. Al interior de algunos grandes óvalos hay elipses más pequeñas, para identificar *stakeholders* específicos, como los “Médicos” en el óvalo “Trabajadores”. Un análisis más profundo de un hospital podría distinguir, por ejemplo, al *stakeholder* “Trabajadores”, por su pertenencia a áreas clínicas y administrativas. La profundidad debiera llegar, al menos, hasta identificar a la persona responsable. Esto no presenta dificultades mayores al interior de la organización, pues es equivalente al organigrama. Las dificultades aparecen en la sistematización de los *stakeholders* externos.

Figura 3.
Ejemplo de mapa de *stakeholders* en un hospital público en Chile.



Fuente: Elaboración propia.

Se profundizará sobre otros aspectos de la figura, como tamaño de los óvalos, flechas y conectores, en el punto siguiente.

La identificación de los *stakeholders*, sus intereses, objetivos, metas y representantes, constituye el primer paso para un trabajo sistemático de la empresa con los *stakeholders*. Los puntos siguientes ilustran otros pasos.

2.4.2.2 Priorización y atributos de los stakeholders

Una vez que el conjunto de los *stakeholders* está identificado, la literatura indica que se requiere priorizar a aquellos *stakeholders* y relaciones que son significativos para la empresa. La forma más conocida de priorizar a los *stakeholders* es la propuesta por Mitchell et al. (1997). Ellos postularon que los ejecutivos priorizan a sus *stakeholders* de acuerdo a si poseen o no tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. En este

estudio se siguen sus definiciones sobre cada una de estas variables. Ellos definen *poder*, construyendo sobre Etzioni (1964), como sigue: “una parte de una relación tiene *poder* en el grado en que ella tiene, o puede obtener, acceso a medios coercitivos, utilitarios, o normativos para imponer su voluntad en la relación”. Se basan en la definición de Suchman (1995), de *legitimidad* como “una percepción o supuesto generalizado que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas, o apropiadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias, y definiciones socialmente construido”. Finalmente, definen la *urgencia* como “como el grado en el cual la reclamación del interesado exige atención inmediata”. Ninguno de estos atributos es estático, sino que puede variar en cualquier momento.

Para verificar si este aspecto de las bases de la teoría de *stakeholders* se cumple en el sector salud pública de Chile (una economía en desarrollo¹⁸), se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1

Los atributos “poder”, “legitimidad” y “urgencia” de un stakeholder contribuyen significativamente a explicar la “prioridad” de ese stakeholder para todos y cada uno de los stakeholders considerados.

Tanto si la hipótesis se cumple, como si no, las relaciones que se establezcan entre los distintos atributos y la prioridad permitirán un mejor conocimiento de cómo los directivos de la salud pública en Chile priorizan a sus *stakeholders*. Pese a las críticas, algunas de las cuales se presentan a continuación, se ha optado por contrastar el modelo de Mitchell et al. (1997) y no otros, por ser el más ampliamente difundido y citado en la literatura.

Como ejemplo de aplicación reciente de esta manera de priorizar a los *stakeholders*, es posible citar a Boesso y Kumar (2009) quienes, considerando a la empresa como un nexus de contratos entre *stakeholders*, con los directores como el “nodo central”, examinaron –en Italia y EE.UU.- cómo los gerentes priorizan las relaciones con los *stakeholders*, y en qué medida las empresas comparten información relevante con los grupos de *stakeholders* a los que consideren importantes. Encontraron que el poder y

¹⁸ La categorización de economía en desarrollo se discute en el apartado 2.4.3

la legitimidad que los administradores asocian con un *stakeholder* son los determinantes más importantes en cómo los gerentes priorizan las exigencias –de los *stakeholders*- que compiten entre sí. También hay evidencia de que mientras mayor es la prioridad otorgada a un grupo de *stakeholders*, mayores son los esfuerzos orientados al involucramiento con estos *stakeholders*.

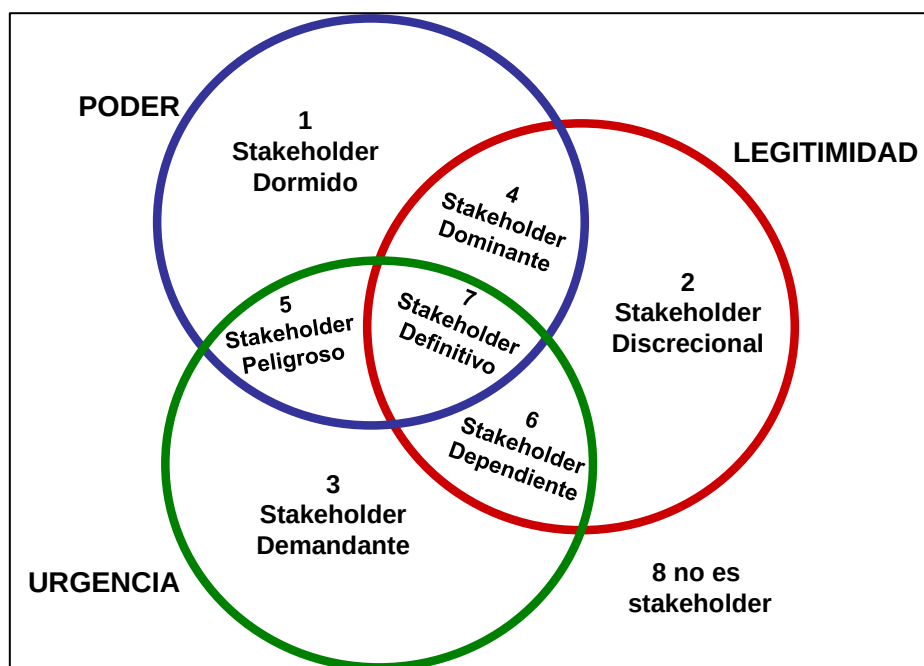
Volviendo a la figura 3, ésta también nos permite reflejar la priorización y características de la relación. El tamaño de las figuras que representan a los *stakeholders* es variado y representa, en este caso, la prioridad del *stakeholder* para los directivos, aunque puede representar otras variables. Así, el *stakeholder* más prioritario en la figura 3 son los clientes/usuarios y los menos prioritarios los medios de comunicación. Las relaciones entre *stakeholders* están representadas por flechas y líneas que los conectan. En esta representación se usan tres tipos de conectores, más con el propósito de ilustrar que para realizar un análisis exhaustivo. En flechas rojas de distinto ancho se muestran las relaciones más relevantes para los directivos; en este caso la relación más relevante para los directivos es con las autoridades (se presentan sólo cuatro flechas para no sobrecargar la figura). Las líneas sólidas representan relaciones entre los *stakeholders*; en la figura no se grafican todas las relaciones, ni se ha diferenciado mediante el ancho de línea la fortaleza de la relación. Las líneas punteadas, que sólo se han ilustrado para el *stakeholder* medios de comunicación, representan relaciones ocasionales, no constantes, pero relevantes. Al igual que con la identificación de los *stakeholders* en el punto anterior, se puede llegar a profundizar bastante en la representación de las relaciones.

Mitchell et al. (1997) clasifican y jerarquizan a los *stakeholders* empleando los atributos nombrados, de acuerdo a la tipología que se ilustra en la figura 4.

- El *stakeholder* “definitivo”, aquel que posee los atributos de poder, urgencia y legitimidad, debiera ser el prioritario para los gerentes, de acuerdo a este modelo.
- En un segundo nivel de consideración están los *stakeholders* “peligrosos”, que son aquellos que ostentan poder y urgencia, pero no tienen legitimidad; y luego los *stakeholders* “dominantes”, que tienen poder y legitimidad, pero no tienen urgencia.
- En un tercer nivel están los *stakeholders* “dependientes” que, sin tener poder, tienen legitimidad y urgencia.

El esquema sugiere que la influencia relativa de estos atributos en la priorización de los *stakeholders* es la misma, lo cual es cuestionable –particularmente en relación al poder, como señalan Boesso y Kumar (2009)- y ha sido contraargumentado en la teoría por varios autores (Grimble y Chan, 1995; Calton y Kurland, 1996; MacArthur 1997, en Prell et al. 2009).

Figura 4.
Clasificación de *stakeholders*



Fuente: Mitchell et al. (1997).

Una vez priorizados los *stakeholders*, la literatura señala una serie de pasos prácticos para el involucramiento con los *stakeholders*, que serán detallados más adelante.

2.4.2.3 Otros factores a considerar respecto de la priorización de *stakeholders*

La sistematización de Mitchell et al. (1997), si bien reconocida, simple y aplicada ampliamente en el análisis de *stakeholders*, se centra sólo en tres atributos. Uno de los aspectos que estos atributos omiten –o al menos no permiten apreciar con claridad– es el factor tiempo; los atributos parecen estáticos y no incorporan la percepción de futuro.

Una forma de incorporar los aspectos señalados son las expectativas de los directivos respecto a la capacidad de aporte al desempeño de la organización por parte de los

stakeholders. Existe bastante literatura sobre las expectativas de los *stakeholders* –que no es el foco de esta tesis-, pero poca relativa a las expectativas de los directivos sobre la capacidad futura de los *stakeholders* de aporte al desempeño y desarrollo de la empresa, particularmente considerando la capacidad futura del *stakeholder* de aporte al desempeño organizacional como un atributo de éste. Van Gremberger (2001) explora el rol de las expectativas sobre la evaluación de los *stakeholders* en los procesos de valoración de calidad de la tecnología de la información. Más recientemente, y en el área de la salud, Iedema et al. (2010) consideran las expectativas sobre los *stakeholders* en los procesos de co-diseño, en servicios de emergencia en salud, en Australia.

Las expectativas incorporan, de paso, otro aspecto de la teoría de *stakeholders*, el relacional. En los dos artículos presentados, las expectativas de los directivos se producen en un proceso relacional con los *stakeholders*.

Otro aspecto que ha ido surgiendo a medida que se desarrolla y estudia la relación con los *stakeholders* es el conflicto en la relación, particularmente en procesos en que varios *stakeholders* participan en forma simultánea (procesos que han sido llamados *multi-stakeholders*). En esta tesis doctoral se considera que la conflictividad de los *stakeholders* también podría influir en la toma de decisiones y se ha incluido como un atributo.

Diversos estudios, en distintas etapas de desarrollo de la teoría, han tocado el tema del conflicto. La tabla 6 presenta autores e ilustra algunos aspectos del conflicto que la teoría de *stakeholders* ha estudiado, aunque no la conflictividad.

Se aprecia que el conflicto, como tema, aparece cercano al desarrollo de los aspectos estratégicos y descriptivos, es decir, cuando empieza a haber una base de estudios empíricos sobre la relación con los *stakeholders*. Los temas de la tabla van desde los intereses y objetivos de los *stakeholders*, al rol de los ejecutivos en su interacción con los *stakeholders*.

El conflicto aparece en la tabla como un sustantivo, y se aprecia que se puede producir entre la empresa y los *stakeholders*, como entre los *stakeholders* mismos. Para su mejor percepción como atributo de algún *stakeholder*, es posible hablar de “conflictividad”, que según la Real Academia Española, es la “cualidad de conflictivo” y puede traducirse al inglés como “*conflictive*”. Al realizar una búsqueda por “*conflictive stakeholder*” en el título, el resultado es nulo, lo cual no significa que no existan. Beierle y Koniski (1999) hablan de la exclusión de *stakeholders* conflictivos al analizar

la participación pública en la planificación medioambiental en la región de los Grandes Lagos. También se encuentran alusiones a “*stakeholders* conflictivos” en Tomlinson et al. (2011), en su estudio de aplicación de la teoría sistémica a la gestión adaptativa en el caso de las playas de Barcelona. Llama la atención que, aceptándose la existencia de conflicto asociado a la relación entre empresa y *stakeholders*, no se haya estudiado la conflictividad de los *stakeholders* (o de la empresa).

Tabla 6.
Stakeholders y ubicación del conflicto

Autor	Conflicto en
Donaldson y Preston (1995)	Las exigencias de los procesos multi <i>stakeholders</i>
Pouloudi y Whitley (1997)	Los objetivos y prioridades de los <i>stakeholders</i>
Pouloudi (1999)	Las responsabilidades de los ejecutivos respecto a la toma de decisiones sobre <i>stakeholders</i>
Freeman (2001)	Los objetivos de los <i>stakeholders</i>
Ruhe (2003)	Los intereses de los <i>stakeholders</i>
Loucks et al. (2005)	Los objetivos de los <i>stakeholders</i> y entre grupos de <i>stakeholders</i>
Maignan et al. (2005)	Las demandas de los <i>stakeholders</i>
Al-Naeem et al. (2005)	Las metas de calidad
Vilanova (2007)	El rol de los ejecutivos y su interacción con los <i>stakeholders</i>

Fuente: Elaboración propia.

Así, para incluir las perspectivas previamente señaladas y probar otros atributos en la priorización de *stakeholders*, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2

Los atributos “*capacidad de aporte al desempeño futuro*” y “*conflictividad*” de los *stakeholders* –junto a los atributos poder, legitimidad y urgencia de los *stakeholders*– contribuyen significativamente a explicar la prioridad de los *stakeholders*, para todos y cada uno de los *stakeholders* considerados

Parece pertinente comentar que el atributo conflictividad puede poner en el tapete, con más claridad, un elemento probablemente inherente a las relaciones entre personas, poco discutido y sin embargo presente en la práctica de relación con los *stakeholders* y en la teoría de *stakeholders*, cual es las emociones. Coombs y Holladay (2005), por ejemplo, en su trabajo “Un estudio exploratorio de las emociones de los *stakeholders*: Afecto y crisis” estudian el efecto de tres emociones: simpatía, rabia y regodearse¹⁹ en los *stakeholders*, para determinar la estrategia comunicacional post crisis más eficiente. Por otro lado, MacMillan et al. (2005) contribuyen a la teoría de RSE definiendo el concepto de reputación en términos de las experiencias percibidas **y las emociones** de los *stakeholders*.

2.4.2.4 Consideraciones a la aplicación de la teoría de stakeholders en países en desarrollo

Como se planteó en el apartado 1.3.5, parte importante de la teoría sobre gestión de *stakeholders* se ha desarrollado explícitamente para mejorar la competitividad de las empresas de EE.UU. (Freeman, 1984) y en buena parte se ha basado en la jurisprudencia estadounidense. Esto tiene implicancias prácticas, puesto que el entorno o contexto de las empresas estadounidenses y de aquellas pertenecientes a las economías avanzadas, no es exactamente el mismo que el de las empresas chilenas o de las economías en desarrollo. Así, cuando menos se requiere verificar la aplicabilidad de la teoría en el entorno de un país en desarrollo.

No existe claro acuerdo de lo que es un país “desarrollado” y un país “en desarrollo”. De hecho, aunque la ONU emplea dichos términos, aclara que su uso tiene que ver más con la conveniencia estadística que con un “juicio sobre el estado alcanzado por un país o área particular en el proceso de desarrollo”²⁰. Sin entrar en la discusión sobre el concepto de “desarrollo económico”, se observa que el FMI, en su informe de octubre de 2012, distingue dos tipos de economías: “economías avanzadas” (que incluyen 35 países) (IMF, 2012:177) y “economías emergentes” y “economías en desarrollo” (que totalizan 151 economías) (IMF, 2012:178). Para fines prácticos, se empleará en esta tesis esta distinción.

¹⁹ “schadenfreude” en el original.

²⁰ <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49.htm>

En términos de contexto, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que las “economías avanzadas” son también aquellas en que la “economía del conocimiento” tiene su máxima expresión y en las que la tecnología está más desarrollada.

Dentro de las “economías emergentes” y “economías en desarrollo”, Latinoamérica en particular puede considerarse una región cuyo rol en la economía mundial es –principalmente- la producción de materias primas y productos poco elaborados y, por lo tanto se encuentra bastante alejada de la “economía del conocimiento” y de la producción de tecnología.

Así, el entorno legal y cultural, que puede tener alto impacto en la forma en que las empresas y organizaciones se relacionan con sus *stakeholders* y, más aún, en la forma en que los directivos toman sus decisiones, presenta diferencias substanciales entre los países económicamente avanzados y aquellos en desarrollo, y –a la vez- similitudes entre los países en desarrollo. En relación a ellas se puede señalar, por ejemplo, que:

- Aunque el marco legal del derecho civil –que rige las relaciones entre empresas y entre empresas y personas- tiene una raíz común en Europa, su desarrollo en América Latina tiene particularidades que han sido señaladas desde hace tiempo; en particular, Merryman (1985:3) señala que *"...es preciso un grado aún mayor de circunspección cuando se consideran los sistemas legales en Latinoamérica. El centro de gravedad de la tradición de la ley civil está en Europa, particularmente en Francia y Alemania. La Ley latinoamericana ha evolucionado en la periferia, bajo sus particulares condiciones de subdesarrollo económico, fiero conflicto social, y fuerte influencia estadounidense. Como resultado, a menudo opera distante de los paradigmas europeos"*
- Adicionalmente, en una observación general sobre aspectos legales de la globalización, pero que probablemente tenga mayor impacto en países en desarrollo, De Miguel, (2001:19) señala que *"se aprecia una creciente capacidad de influencia por parte de los operadores básicos de la globalización, en concreto las compañías transnacionales, que se hallan en condiciones -con base a su poder (económico), su información y la facilidad de deslocalización de actividades- de influir sobre las decisiones de política legislativa de los Estados -en particular, las relativas e inversiones extranjeras- así, como en las soluciones y propuestas normativas de los principales organismos multilaterales del sistema económico mundial"*.

- Desde el punto de vista cultural, y en particular de los estilos de liderazgo, Ogliastri et al. (1999) en su estudio sobre liderazgo en diez países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela) encontraron que existe homogeneidad cultural y de liderazgo estadísticamente significativa entre estos países.
- Por su parte, Pellegrini y Scandura (2008) sostienen que, pese a ser crecientemente mal visto en occidente, el liderazgo paternalista es todavía frecuente y eficaz en muchas culturas de negocio en el Oriente Medio, Asia Pacífico y América Latina, y caracterizan a este tipo de liderazgo, citando a (Farh y Cheng, 2000: 91) como *"un estilo que combina fuerte disciplina y autoridad con benevolencia paternal"*, entendiendo el autoritarismo como *"las conductas del líder que afirman la autoridad y control"*, y a la benevolencia paternal como la *"preocupación individualizada por el bienestar personal de los subordinados"* (Pellegrini y Scandura, 2008:567).

Estos distintos elementos inducen a pensar que los atributos que determinan la priorización de los *stakeholders* por los gerentes pueden ser distintos, o tener distinto peso en las economías en desarrollo y emergentes que en las economías avanzadas, y que los *stakeholders* más relevantes pueden ser distintos a los que la teoría plantea.

2.4.3 Los gestores y la práctica de gestión de stakeholders

En esta tesis doctoral se asume la perspectiva de Freeman (1994) de que son los gerentes o directivos los encargados de llevar a la práctica la relación o involucramiento de las empresas con sus *stakeholders*, enfoque que también comparten Mitchell, Agle y Wood (1997). Sin embargo los gerentes son también *stakeholders* importantes de la empresa. Las decisiones de los gerentes son las que determinarán la relación con los *stakeholders*, aunque en ocasiones dichas decisiones no son tomadas únicamente en beneficio de la empresa, sino también considerando el interés propio de los administradores. Fong (2010) encontró una relación entre la equidad de la remuneración de los CEOs y la gestión de *stakeholders*, observando que cuando los CEOs son mal remunerados disminuye la gestión de *stakeholders* y cuando son sobre pagados, ésta aumenta. Esta relación se haría más fuerte a medida

que aumenta la proporción de directores internos en el directorio, lo que sugeriría que a medida que aumenta el control de los gerentes y disminuye la diversidad del directorio, aumenta el control del CEO sobre la gestión de *stakeholders*.

Por otro lado, dado que los directivos son personas con distintas experiencias y percepciones, en la relación con sus *stakeholders*, y en la asignación de relevancia y prioridad estratégica, inciden también ciertos aspectos sociodemográficos.

Existen varios estudios sobre si las diferencias de género inciden en distintos aspectos del desempeño de los directivos. Tsui y Gutek, (1984) no encontraron sesgos atribuibles al género en su estudio de gerentes industriales de nivel medio. Ohlott et al. (1994), si bien no encontraron grandes diferencias en las oportunidades de experiencias de desarrollo en el trabajo, sostienen que las mujeres enfrentan más desafíos que los hombres. Byrnes et al. (1999) encontraron diferencias en la toma de riesgos, que se suavizaban con la edad. Carless (1998) encontró diferencias de género en la percepción de gerentes y sus superiores en la percepción del liderazgo transformacional de los primeros.

Se han estudiado las diferencias culturales en los estilos de aprendizaje de los gerentes (Hayes y Allison, 1988). A su vez, los estilos de aprendizaje se han relacionado con los estilos de liderazgo. Ambas perspectivas sientan una amplia base para postular que existen diferencias en la gestión, entre las que se puede incluir la profesión original del directivo, con sus respectivos lenguajes asociados y con competencias específicas por profesión.

El tipo de usuario al que se atiende también es un factor determinante, aunque de forma indirecta. Particularmente, cuando los organismos que atienden a usuarios “rurales” se encuentran también fuera de los centros urbanos y, por lo tanto, es menos probable que tengan acceso a tecnologías de información que faciliten la gestión. Por otro, lado el acceso y uso de las TIC presenta, en sí, una diferencia en las posibilidades de gestión.

Se ha estudiado la diferencia entre directivos de pequeñas y grandes empresas, por lo que el tamaño de la organización es también un factor a considerar en la gestión.

Estas características de las organizaciones y de sus directivos (tipo de organización, alcance de la organización, tipo de usuarios de la organización, género del directivo, profesión del directivo, sistema de salud de la familia del directivo y nivel de cargo del directivo) serán considerados en la investigación como parte de las variables de caracterización de los directivos encuestados.

En consecuencia, sobre la base de lo anteriormente expuesto acerca de las diferencias en las percepciones de los directivos, se ha planteado la hipótesis 3:

Hipótesis 3

La prioridad y los atributos “poder”, “legitimidad” y “urgencia”, “capacidad futura de aporte al desempeño” y “conflictividad” de los stakeholders no presentan diferencias significativas en ninguna de las siguientes categorías de caracterización: “tipo de organización”, “alcance de la organización”, “usuarios de la organización”, “género”, profesión original”, “sistema de atención de la familia” y “nivel del directivo”, para ninguno los stakeholders considerados.

2.4.4 Modelos de involucramiento con los stakeholders

Se han desarrollado algunas herramientas para orientar el involucramiento de los stakeholders. Una de ellas es el Global Reporting Initiative Framework²¹; otra es el modelo de Krick et al. (2005).

El Global Reporting Initiative Framework es una iniciativa para, entre otras cosas, orientar a las organizaciones en sus informes sobre sustentabilidad en áreas claves. Sin embargo, informar sobre las actividades de las empresas en áreas clave de sustentabilidad no entrega una guía sobre cómo realizar dichos procesos y no se usará este marco.

Larson y Williams (2009) citan a Buchy y Hoverman (2000) para señalar que los temas emergentes en la teoría y la práctica del involucramiento pueden ser agrupados en dos cuerpos de conocimiento:

1. El involucramiento como un método, un conjunto de guías y prácticas de involucrar a comunidades o al público en general, en planes específicos u otras actividades.

²¹ <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx>

2. El involucramiento como una aproximación, una ideología, un ethos específico para el desarrollo comunitario.

Entre los primeros se encuentra el modelo presentado por AccountAbility, UNEP *Stakeholder Research Associates*; elaborado por Krick y otros en el año 2005; y presentado en el año 2006 en varios idiomas, incluido el español. El modelo está basado en el estándar fijado por Accountability (2005), ha sido citado por varios autores (Smith et al., 2010; Larson y Williams, 2009; Measham et al., 2009; Fonseca, 2010; entre otros), y tiene dos grandes ventajas: la de integrar distintas perspectivas y la del idioma. Esta última es una razón importante en Latinoamérica y Chile en particular, donde el porcentaje de profesionales que hablan inglés es relativamente bajo. Así, se empleará este modelo para explorar si los directivos de salud pública chilenos reconocen y aplican alguna de sus etapas.

El segundo cuerpo del conocimiento sobre la práctica del involucramiento con los *stakeholders*, como el enunciado indica, apunta más al desarrollo comunitario que a la relación de la empresa con los *stakeholders*, y no se profundiza en esta tesis doctoral.

Hay, sin embargo, en la práctica un campo intermedio en el que se cruzan la primera y la segunda perspectiva, y esta ocurre cuando se establecen equipos de trabajo (o de tarea) para la solución de problemas comunes a *stakeholders* y empresa u organización. En estos casos, las relaciones empresa-*stakeholders* y entre *stakeholders* son más horizontales. Así, es conveniente recordar que parte de la teoría sobre liderazgo en equipos de trabajo (Carew et al., 2010; Blanchard, 2007) sostiene que a la base del trabajo de equipo conviven dos dimensiones: una que refleja el cumplimiento de la tarea y otra que refleja el grado en que se consiguen buenas relaciones al interior del equipo.

El modelo de relación con *stakeholders* que se empleará en esta tesis, basado en Krick et al. (2005) se presenta en la tabla 7. La tabla identifica etapas, metas, acciones y herramientas a emplear, productos específicos y resultado final esperado, lo cual, en su conjunto, permite controlar la gestión del involucramiento con los *stakeholders*.

Se ha adaptado la tabla original para poner énfasis en que cualquier proceso de construcción de relación que se desarrolle tiene requerimientos en recursos, tiempos y voluntades, haciendo así más práctico este instrumento para el involucramiento gradual con los *stakeholders*.

Tabla 7.
Etapas de la gestión de *stakeholders*

Etapa	Meta	Actividades	Producto específico	Requiere
1) Diseño Estratégico.	Identificar los <i>stakeholders</i> y los temas claves para la empresa	Identificar a los <i>stakeholders</i> . Describir a los <i>stakeholders</i> . Elaborar prueba de relevancia de cinco partes. Desarrollar tabla de madurez de temas. Matriz de influencia y dependencia.	Mapa de <i>stakeholders</i> . Matriz de <i>stakeholders</i> y temas. Temas y/o <i>stakeholders</i> prioritarios.	Compromiso Gerencial. Equipo dedicado. Información. Recursos. Comunicar.
2) Análisis y planificación.	Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas y los representantes de los <i>stakeholders</i> , y planificar adecuadamente.	Evaluar de la capacidad organizacional para responder a los temas o a los <i>stakeholders</i> . Definir márgenes de maniobra. Análisis de los representantes de los <i>stakeholders</i> . Plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i> .	Mayor conocimiento de los temas y los <i>stakeholders</i> . Conocimiento de las fortalezas y debilidades para relacionarse con los <i>stakeholders</i> . Plan de desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i> .	Haber completado Etapa 1. Acceso a información interna. Compromiso interno.
3) Fortalecimiento de las capacidades de relación.	Identificar las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse efectivamente con los <i>stakeholders</i> .	Identificar las capacidades internas necesarias. Desarrollo de las capacidades de los <i>stakeholders</i> . Recurrir a capacidades y habilidades externas.	Capacitación y/o selección para desarrollar al personal clave. Integración de la relación con <i>stakeholders</i> a los sistemas de gestión e información.	Haber completado Etapa 2. Recursos. Indicadores de relación para los sistemas. Relación con los <i>stakeholders</i> .
4) Diseño del proceso de relación con <i>stakeholders</i> .	Planificar y ejecutar efectivamente actividades de relación con <i>stakeholders</i> .	Decidir qué herramientas / enfoques utilizar. Asesoramiento en enfoques claves.	Se desarrollan los procesos de relación con <i>stakeholders</i> .	Haber completado Etapa 3. Apoyo de expertos. Definición de metas y plazos esperados.
5) Relación sistematizada y evaluación constante.	Traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones.	Planificación de acciones (objetivos SMART). Generar confianza mutua. Presentación de informes. Revisión del proceso.	Planes de acción. Retroalimentación a <i>stakeholders</i> (informes). Cambios en la relación para nuevos ciclos.	Haber completado Etapa 4. Instancias de evaluación de cumplimiento de acuerdos internas, conjuntas y externas.

Fuente: Adaptado de Krick, et al. (2005).

Si bien la metodología es clara, se desconoce la cantidad de empresas y organizaciones que conocen y han aplicado el modelo. Por otra parte, asociar acciones y herramientas a las etapas de desarrollo podría permitir construir una “escala” para medir el desarrollo del involucramiento con los *stakeholders* mediante la identificación de las acciones que se emprenden y herramientas que se utilizan.

Este modelo para la implementación de relaciones con los *stakeholders* consta de cinco etapas que se nombran a continuación:

- Diseño estratégico.
- Análisis y planificación.
- Fortalecimiento de las capacidades de relación.
- Diseño del proceso de relación con *Stakeholders*.
- Relación sistematizada y evaluación constante.

El modelo tiene las características de una planificación estratégica y, por tanto, podría ser más cercano a las empresas y organizaciones.

Las etapas están diseñadas como un ciclo que parte con el análisis y termina con la evaluación, para empezar un nuevo ciclo.

También es importante señalar que cuando Krick et al. (2005) hablan de “*stakeholders*” se refieren a los *stakeholders* no tradicionales. Es decir, este modelo se pensó para *stakeholders* como “comunidad” o “medio ambiente”; incluso a *stakeholders* tradicionales que no son tratados como tales, como los “proveedores”, sin embargo –como modelo– no fue pensado, por ejemplo, para los “dueños” o “financistas”.

Independientemente de lo anterior, inquirir sobre las actividades del modelo permitiría, por un lado, detectar qué actividades se realizan, y por otro, comprobar si existe una estructura subyacente en las actividades realizadas o si estas se realizan en forma aleatoria. Esto conduce a plantear una cuarta hipótesis.

Hipótesis 4

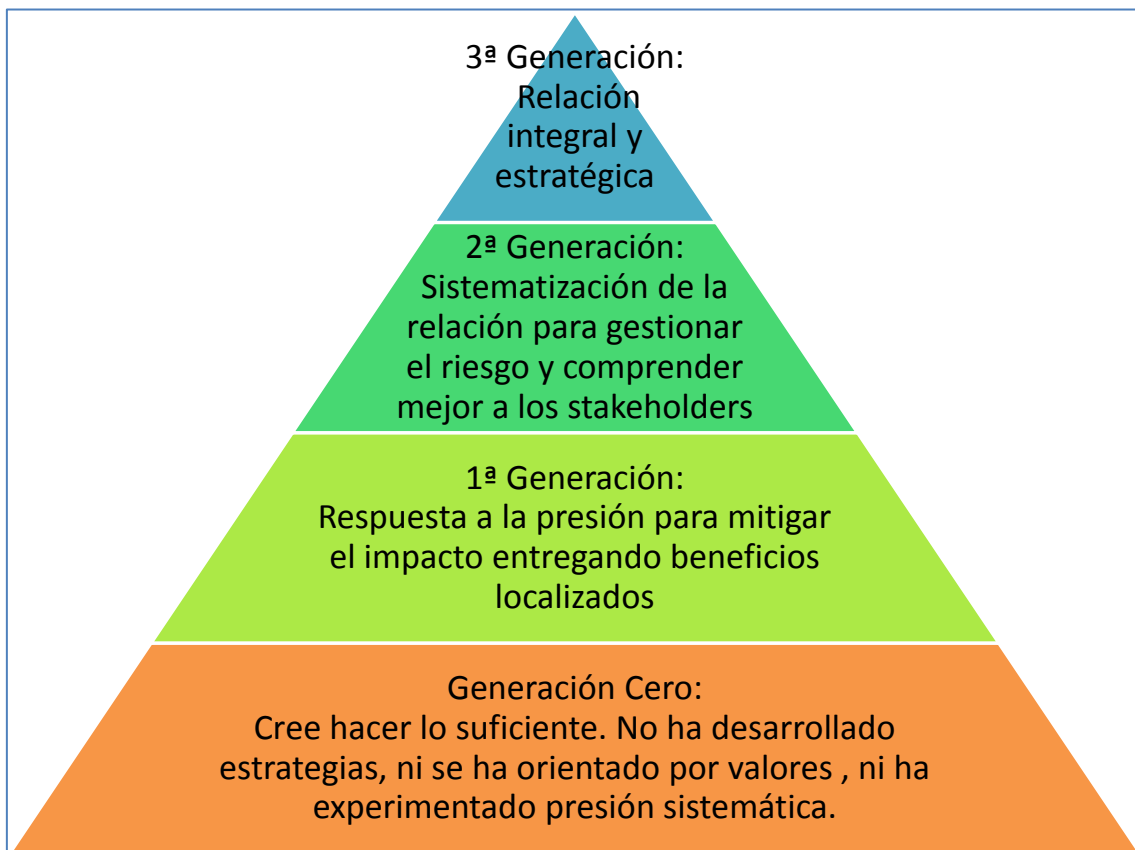
La mayoría de los directivos de salud pública en Chile, en el proceso de relacionarse con sus stakeholders, emplean todas y cada una de las 18 actividades descritas en la adaptación de cinco fases del modelo de Krick et al. (2005).

Krick et al. (2005) identifican tres generaciones en la manera de gestionar *stakeholders*. Implícitamente, existe una generación cero, que no realiza gestión de *stakeholders*. La figura 5, que ilustra estas cuatro generaciones, nos permite apreciar intuitivamente que son muchas más las empresas en la primera generación, que en la última. De forma similar, son aún más las empresas en la generación cero. Por extensión, podría esperarse que la distribución de cantidad de directivos de empresas en cada generación siga un patrón similar.

La figura Identifica cuatro generaciones de relaciones empresariales u organizacionales con los *stakeholders*. Sirve para identificar intuitivamente el estado de desarrollo de la relación con los *stakeholders*.

Figura 5.

Cuatro generaciones de relaciones organizacionales con *stakeholders*.



Fuente: Elaboración propia basada en Krick et al. (2005).

Las generaciones presentadas en la figura 5, de abajo hacia arriba son las siguientes:

- Generación cero: creen hacer lo suficiente, no han recibido presión de sus *stakeholders* y no los ven.
- Generación uno: han sentido la presión de los *stakeholders* y responden a ella.
- Generación dos: buscando gestionar el riesgo, han sistematizado la relación con sus *stakeholders*.
- Generación tres: construyen y desarrollan una relación integral y estratégica con sus *stakeholders*.

El esquema presentado probablemente tenga una base mucho más amplia que la graficada, y cumple la función de ilustrar niveles principales. En la realidad existen distintos niveles intermedios, por ejemplo aquellas empresas y organizaciones que, habiendo sentido la presión de los *stakeholders*, tienen el poder de ignorarlos. También es pertinente preguntarse si dentro de la gestión de instituciones públicas, donde no hay competidores, existe el incentivo suficiente para posicionarse en los niveles superiores de la pirámide.

2.4.5 Investigaciones recientes sobre relación entre la organización y los *stakeholders*

Los aportes teórico prácticos sobre gestión de *stakeholders* son diversos en amplitud y profundidad; por ejemplo, pueden encontrarse aplicaciones a las áreas de proyectos, gestión del medio ambiente y recursos naturales, empresas estatales, empresas de servicio, y muchos otros.

Para orientar la investigación en esta tesis, se revisó una variedad de trabajos que informan de experiencias prácticas recientes de gestión de *stakeholders* o que involucran a *stakeholders* en su realización. Los criterios para seleccionar estos trabajos fueron que fueran recientes y orientados a la gestión/relación con *stakeholders*. Se realizó también una búsqueda específica para experiencias en países en desarrollo. Una selección de esta revisión se presenta en la tabla 8. La tabla presenta cuatro columnas cuyo propósito es facilitar la lectura y clasificación de la información para el lector.

La primera columna de la tabla informa de los autores. La segunda columna resume las propuestas/conclusiones de los papers que se han considerado relevantes para orientar la investigación que esta tesis se propone; la tercera columna informa del

ámbito y la cuarta es una clasificación aún más general de los *papers*, de acuerdo a los siguientes temas: Medio Ambiente / Recursos Naturales (MA), Gestión (GE), Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TI), Gestión de Crisis (CRI), Finanzas (FIN), Sostenibilidad (SO), *Stakeholders* Internos (SI), y Turismo (TU). El propósito de las últimas dos columnas es facilitar la observación de los temas que se están tratando y comparar, por ejemplo, la cantidad de artículos en cada tema.

Se consideró que una revisión de la literatura de los últimos años empleando la base de datos Ebscohost permite apreciar el espectro y ámbitos de la investigación reciente.

Tabla 8.

Aportes de experiencias recientes de gestión de *stakeholders*

Autor	Propuesta/Conclusión	Ámbito	Clasificación
Acquier et al. (2008)	Analizan el valor operacional del marco de <i>stakeholders</i> para la gestión de crisis. Postulan que la gestión satisfactoria de crisis considera: (1) buena capacidad de diagnóstico de los <i>stakeholders</i> , para diseñar un adecuado posicionamiento corporativo, (2) capacidad de identificar y gestionar coherentemente los problemas nuevos y heterogéneo que involucran <i>stakeholders</i> preocupados de múltiples aspectos de la crisis, y (3) capacidad de crear una organización ad hoc bien acoplada, articulación de los miembros de la célula de crisis y de varios actores involucrados previamente en el proyecto.	Gestión de crisis y análisis de <i>stakeholders</i>	CRI
Olander y Landin (2008)	Estudiando proyectos, hallaron que los conflictos entre <i>stakeholders</i> externos y gerentes de proyectos dependen de la mutua percepción y el conocimiento de las preocupaciones y objetivos de ambos. En este contexto proponen que el objetivo del análisis de los <i>stakeholders</i> sea identificar el grado en que pueden cumplirse las necesidades y preocupaciones de los actores externos, identificar las posibles compensaciones que se pueden hacer sin comprometer el objetivo del proyecto; y analizar las posibles consecuencias de no hacerlo.	Gestión de <i>stakeholders</i> en proyectos	GE
	Sugieren considerar las consecuencias sobre los distintos <i>stakeholders</i> de las decisiones tomadas en el proyecto. Recomiendan informar correctamente de todos los aspectos del proyecto, buenos o malos, a los <i>stakeholders</i> durante todo el ciclo de vida del proyecto. Indican que la gestión de los <i>stakeholders</i> debe contar con recursos adecuados y sugieren que los beneficios percibidos y los impactos negativos sean definidas de manera realista.		

Continuación Tabla 8

Autor	Propuesta/Conclusión	Ámbito	Clasificación
Alpaslan et al. (2009)	Abogan por un enfoque de <i>stakeholders</i> en la gestión de crisis. Proponen un mecanismo que puede explicar por qué el modelo de <i>stakeholders</i> puede asociarse con resultados más exitosos de gestión de crisis.	Teoría de <i>stakeholders</i> de la gestión de crisis	CRI
Bosse et al. (2009)	Los actores económicos se comportan de una manera "acotadamente en interés propio"; los comportamientos egoístas de maximización de utilidad de la mayoría de los actores están acotados por normas de equidad; las personas se comportan con reciprocidad, premiando a otros cuyas acciones consideran justa y, voluntariamente, incurriendo en gastos para castigar a lo que consideran injusto. Proponen que las percepciones de equidad de resultados en reciprocidad (1) se extienden a todos los <i>stakeholders</i> de la empresa y (2) afectan el rendimiento de la empresa.	Teoría de <i>stakeholders</i> y gestión estratégica	GE
Burger y Gochfeld (2009)	Las preguntas planteadas en las reuniones públicas pueden utilizarse para evaluar los cambios en las actitudes y percepciones tras una investigación del medio ambiente. Los temas abordados se superan, los que no se preguntaron reaparecen con posterioridad; consultar a los <i>stakeholders</i> al formular las preguntas de investigación.	Investigación y <i>stakeholders</i> medio-ambientales	MA
Choi y Wang (2009)	Encontraron que las buenas relaciones con los <i>stakeholders</i> permiten a una empresa con desempeño financiero excelente mantener su ventaja competitiva durante un período más largo de tiempo, y que éstas también ayudan a empresas de mal desempeño, a recuperarse de posiciones desventajosas más rápidamente. Esta última relación es más fuerte que la primera.	<i>Stakeholders</i> y tendencias en el desempeño financiero	FIN
D'Angela y Go (2009)	Destacan el rol que "inclusión social" juega en la coordinación de las redes. Concluyen que una estrategia de inclusión social es una condición previa para llevar a cabo conjuntamente actividades contingentes, hacer converger las metas de las empresas en un objetivo OGD congruente, disminuir el comportamiento de parasitismo y alcanzar relaciones estables.	<i>Stakeholders</i> y comercialización de turismo colaborativa	TU
Darnall et al. (2009)	Hallaron que las variaciones significativas en el uso de las auditorías ambientales se asocian a diferencias en las influencias de los <i>stakeholders</i> . Plantean que se necesita un tratamiento más matizado cuando se evalúan estas auditorías.	<i>Stakeholders</i> y auditorías ambientales	MA

Continuación Tabla 8

Autor	Propuesta/Conclusión	Ámbito	Clasificación
Egels-Zandén (2009)	Estudio de por qué las empresas adoptan Acuerdos Marco Internacionales. Concluyen que los motivos de la empresa pueden estar vinculados al deseo de mantener relaciones de confianza con el movimiento sindical. Plantean que el modelo de campaña de presión discreta de <i>stakeholders</i> debe complementarse con un modelo de negociación de presión continua de los <i>stakeholders</i> .	CTN, sindicatos países en desarrollo, acuerdos marco internacionales	SI
Flecheisa y Sasseb (2009)	Los proyectos de <i>e-science</i> se enfrentan al reto de entregar acceso a valiosos recursos de cómputo, datos y software a grandes comunidades de usuarios diseminados, preservando la seguridad de todos. Se presenta un modelo que explica las relaciones entre los factores identificados más importantes, incluyendo un examen detallado de los roles de la responsabilidad, motivación y comunicación de los <i>stakeholders</i> en el proceso de diseñar sistemas socio-técnicos utilizables seguros, como los de <i>e-science</i> .	<i>e-science</i> , <i>stakeholders</i> y seguridad	TI
Gabzdylova et al. (2009)	Estudiando la sostenibilidad en la industria vitivinícola neozelandesa, los autores hallaron que los motores más importantes para las prácticas sostenibles son los valores personales, preferencias y satisfacción con la profesión, seguido de la calidad del producto y la demanda de los clientes. El tamaño de la empresa también parece ser un factor importante.	Sostenibilidad, vinos y <i>stakeholders</i>	SO
Kainer et al. (2009)	Postulan que los mejores conservadores de los bosques en el tercer mundo son las comunidades que los habitan. Exponen que, aunque no es apropiado en todos los casos y pese a importantes desafíos, algunos biólogos e instituciones de investigación han conseguido involucrar a los <i>stakeholders</i> locales en el proceso de investigación, resultando en beneficio mutuo para los investigadores y la población local por igual, y en importantes innovaciones en la biología tropical y la conservación.	<i>Stakeholders</i> locales, conservación y biología tropical	MA
Prell et al. (2009)	Emplearon el análisis de redes sociales para informar el análisis de <i>stakeholders</i> , consiguiendo determinar con más precisión los <i>stakeholders</i> y los periféricos.	<i>Stakeholders</i> y gestión de recursos naturales	MA

Continuación Tabla 8

Autor	Propuesta/Conclusión	Ámbito	Clasificación
Quinn (2009)	Describen una historia exitosa de modificación de una metodología estandarizada de la agencia de protección ambiental (EPA), desarrollándose tecnología de información para ayudar a guiar a los <i>stakeholders</i> , dar seguridad al público y estimular la innovación junto a mejorar el cumplimiento de los objetivos de calidad del agua del Estado. Políticas y constructos institucionales innovadores, apoyadas por vigilancia ambiental y gestión de datos y sistemas de difusión basados en la web, proveyeron apoyo esencial a las decisiones, crearon oportunidades para la gestión adaptativa y, finalmente, contribuyeron al éxito del proyecto	Instituciones reguladoras, <i>stakeholders</i> y medio ambiente	MA
Sheldon et al. (2009)	Ante la necesidad de balancear seguridad y amplio acceso a los <i>stakeholders</i> de las redes, los autores proponen un Sistema Económico de Seguridad del Ciberespacio (CSES) que proporciona una medida de confiabilidad, rendimiento y / o seguridad de un sistema; considerando la criticidad de cada requerimiento como función de los intereses de uno o más de los <i>stakeholders</i> en tal requerimiento.	Innovación, <i>stakeholders</i> , TIC	TI
Thabrew et al. 2009	Los autores defienden la aplicabilidad del pensamiento de ciclo de vida a la planificación e implementación de programas de desarrollo en la toma de decisiones medioambientales en entornos multi <i>stakeholders</i> . Plantean que esta modalidad permite comprender y visualizar un conjunto más amplio de consecuencias aguas arriba y aguas abajo de las decisiones en la planificación e implementación del desarrollo. Sugieren que este marco, incluyendo el mapeo de la participación de los <i>stakeholders</i> en cada actividad en las etapas previas y posteriores, daría a los <i>stakeholders</i> una visión global, que de otro modo no tendrían.	Medio ambiente, toma de decisiones, programas de desarrollo, <i>stakeholders</i>	MA
Darnall et al. 2010	Derivar un modelo de <i>stakeholders</i> moderado por tamaño. Al aplicarlo, los resultados empíricos muestran que las empresas más pequeñas son más sensibles a las presiones de los <i>stakeholders</i> de la cadena de valor, internos y regulatorios. Concluyen que la relación entre las presiones de los <i>stakeholders</i> y la estrategia ambiental tiende a variar con el tamaño.	Estrategias ambientales, tamaño y <i>stakeholders</i>	MA

Continuación Tabla 8

Autor	Propuesta/Conclusión	Ámbito	Clasificación
Elijido-Ten et al. 2010	Analizando experimentalmente la aplicación de estrategias de influencia sobre los <i>stakeholders</i> de información ambiental en un país en desarrollo, encontraron que la forma de comunicación preferida por las empresas es "defender" las razones detrás del evento medio ambiental y o explicar lo que se ha hecho para corregir la situación. Con muy pocas excepciones, las estrategias escogidas por los participantes se alinean bien con las estrategias de influencia identificadas por Frooman. Los resultados confirman que el modelo Frooman es útil para predecir estrategias de influencia de <i>stakeholders</i> , pero su eficacia se ve atenuada por el nivel de importancia que los <i>stakeholders</i> le dan al caso.	<i>Stakeholders</i> , estrategias de comunicación, informes medioambientales	MA
Genskow y Stalker Prokopy 2010	En programa de desarrollo de indicadores sociales para proyectos regionales, en EE.UU., plantean como lecciones aprendidas el valor de la creación de capacidad en los <i>stakeholders</i> para el uso de datos sociales, la importancia de desarrollar un marco conceptual para orientar la selección de indicadores y la importancia de seleccionar un pequeño conjunto de indicadores básicos.	<i>Stakeholders</i> y gestión del agua	MA
González et al. (2010)	Analizando los factores que afectan las posiciones de los <i>stakeholders</i> hacia cultivos genéticamente modificados (GM) en Brasil, hallaron que un alto porcentaje está de acuerdo con la introducción de yuca GM, sin embargo, un número significativo de interesados están en contra; porque Brasil tiene otras fuentes nutricionales para combatir la deficiencia de vitamina A y porque el país es un centro de origen y diversidad de la yuca, lo podría ser amenazado con la liberación de OMG.	Modificación genética, agroindustria, biodiversidad y <i>stakeholders</i> en país emergente	MA
González-Benito y González-Benito 2010	Analizan los factores que afectan el comportamiento ambiental de las empresas, derivado de la presión de los <i>stakeholders</i> . Para hacerlo, distinguen entre la intensidad de la presión y la capacidad de percepción. Encontraron dos dimensiones de la presión de los <i>stakeholders</i> , gubernamentales y no gubernamentales; y muestran que variables tales como la conciencia ambiental entre los gerentes, la internacionalización, el sector industrial y el tamaño de las empresas desempeñan un papel importante en ambas dimensiones.	<i>Stakeholders</i> , desempeño medio ambiental	MA
Hart y Calhoun 2010	Se requiere un enfoque más integrador y orientado a la acción, que explícitamente reconozca la fuerte asociación entre los sistemas naturales y humanos y se centre en las interacciones recíprocas entre procesos de generación del conocimiento y toma de decisión.	Investigación e información sobre ecosistemas de agua dulce	MA

Continuación Tabla 8

Autor	Propuesta/Conclusión	Ámbito	Clasificación
Keskitalo y Lundmark 2010	Los <i>stakeholders</i> de la industria forestal perciben las medidas de protección medioambiental como una amenaza a los empleos del sector. Se sugiere un mal manejo de la información a los <i>stakeholders</i> pues, para el empleo, son más determinantes factores internos de tal industria.	Industria forestal y protección del medio ambiente	MA

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 presenta 23 estudios recientes relacionados con la gestión de *stakeholders* en distintos ámbitos. Observando la cuarta columna se destaca que en la selección, la mayor cantidad de estudios de gestión de *stakeholders* están en el área medioambiental / recursos naturales (MA). Esto puede indicar una mayor aplicabilidad de la teoría a este campo, un mayor entusiasmo de los investigadores por la teoría (asociado a RSE, por ejemplo), o un sesgo del seleccionador. Se seleccionaron dos estudios relacionados con Gestión (GE), dos con Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TI) y dos sobre Gestión de Crisis (CRI). Se presenta un estudio para cada uno de los siguientes temas: Finanzas (FIN), Sostenibilidad (SO), *Stakeholders* Internos (SI) y Turismo (TU).

Pese a la fuerte presencia de artículos relacionados con medio ambiente y recursos naturales, se observa una diversidad de campos de aplicación práctica de la teoría. La tabla no presenta estudios en los ámbitos de la salud y la educación, pues fueron excluidos para presentar un enfoque más empresarial que del sector público.

Se observa en los artículos que las experiencias e investigaciones ocurren, principalmente, cuando se **requiere** la participación de distintos actores para obtener un objetivo común, y no simplemente por voluntad de una de las partes.

La mayoría de los artículos, además, tiene la particularidad de aludir a una innovación en la forma de solucionar los problemas, innovación que se deriva de incorporar a los *stakeholders* al modelo de negocios. Un estudio de este aspecto sobre una base similar de artículos es el realizado por Bisama (2011).

También podemos observar en el cuadro 8 que diez (43%) de los 23 artículos presentados se refieren a experiencias de relación con los *stakeholders*, y de ellas, tres (13%) se relacionan con aspectos de comunicación e información a los *stakeholders*. Seis de los artículos se refieren a la aplicación de la teoría de *stakeholders* a un sector económico específico, como por ejemplo el

tecnológico/virtual, o el financiero. Cuatro de los artículos asumen la perspectiva de los *stakeholders* para analizar la relación con las empresas y tres *papers* son contribuciones a aspectos de gestión en la teoría de *stakeholders*. A partir de estos artículos se podría inferir que, en los años recientes, buena parte de la literatura sobre *stakeholders* se refiere a la construcción de distintos aspectos de la relación empresa/*stakeholders*, poniendo especial énfasis en la necesidad de comunicación e información. También se observa que se explora la aplicabilidad de la teoría en distintos sectores económicos, y que el sector más consolidado es el de recursos naturales y medio ambiente. Uno de los trabajos presentados, el de Elijido-Ten et al. (2010) explora las expectativas de los *stakeholders* y las estrategias de las empresas, contrastando los resultados en un país en desarrollo (Malasia) con otra obra fundacional en la teoría de *stakeholders*, como la de Frooman (1999).

Todos estos elementos contribuyen a orientar esta investigación hacia cómo se realiza la relación con los *stakeholders* en una economía en desarrollo y en un sector económico poco estudiado.

2.4.6 *Últimas investigaciones sobre gestión de stakeholders en economías no desarrolladas*

El estudio de la gestión de *stakeholders* en economías no desarrolladas es escaso, en proporción al conjunto de estudios sobre el tema. En una revisión reciente entre publicaciones sobre innovación y *stakeholders*, menos de un 10% correspondía a países emergentes. La tabla 9 sintetiza un conjunto de artículos relacionados con gestión de *stakeholders* en países en desarrollo y/o emergentes y su propósito es ilustrar qué aspectos la teoría de *stakeholders* o del involucramiento con éstos están en el foco de los investigadores en estos países.

En África existen estudios sobre *stakeholders*, en torno a la explotación de petróleo y a la gestión de proyectos internacionales de apoyo en salud (El-Jardali et al., 2010) e investigación en salud (Gyapong et al., 2011).

En América Latina, existen estudios (Gonzalez et al., 2009) sobre *stakeholders* relacionados con la transgénicos en agricultura y manejo de marinas, y relacionados con la figura de los *stakeholders* virtuales o *e-stakeholders* (Gonzalez, 2010).

En Asia, uno de los aportes encontrados analiza a los *stakeholders* en la corrupción y sugieren el empleo del e-gobierno como solución (Iqbal, 2010). Aunque no se incluyó en esta tabla para no repetir información, en la tabla 8 se mencionó a Elijido-Ten et al.

(2010), con su estudio en Malasia sobre las expectativas de los *stakeholders* y la aplicabilidad de los planteamientos de Frooman (1999).

Tabla 9.

Artículos sobre *stakeholders* en países en desarrollo o emergentes.

Autor	Resumen / Propuesta / Conclusión	Ámbito
Correa y Miranda (2008)	Analizan la red en la que las organizaciones públicas toman decisiones, en los Distritos Municipales del Estado de Minas Gerais, Brasil. Identifican a distintas autoridades y a la comunidad local como grupos fuertemente influyentes y capaces de exigir la atención de los tomadores de decisiones.	<i>Stakeholders</i> y gobierno local. Brasil.
González et al.(2009)	Analizando los factores que afectan las posiciones de los <i>stakeholders</i> hacia cultivos genéticamente modificados (GM) en Brasil, hallaron que un alto porcentaje está de acuerdo con la introducción de yuca GM. Sin embargo, un número significativo de interesados está en contra; porque Brasil tiene otras fuentes nutricionales para combatir la deficiencia de vitamina A y porque el país es un centro de origen y diversidad de la yuca, lo que podría ser amenazado con la liberación de OMG.	Modificación genética, agroindustria, biodiversidad y <i>stakeholders</i> en Brasil.
Toor y Ogunlana (2009)	Los grandes proyectos de desarrollo en el Sector Público están cambiando los tradicionales indicadores clave en proyectos de construcción, para incorporar aspectos como seguridad, eficiencia en el uso de recursos y satisfacción de los <i>stakeholders</i> .	Nuevos indicadores, no cuantitativos, para el sector público en Tailandia.
Gonzalez (2010)	Estudiando la clientelización masiva y basándose en el Mitchell et al. (1997), desarrolla el concepto de e- <i>stakeholder</i> .	<i>Stakeholders</i> y tecnología.
El-Jardali et al. (2010)	Nos recuerdan que el involucramiento de los responsables políticos y otros <i>stakeholders</i> para el establecimiento de prioridades en trabajos de investigación, aumenta la probabilidad de utilización de los resultados de la investigación por las autoridades.	Autoridades y proyectos en el Medio Oriente y Norte de África.
Iqbal (2010)	Analiza en Bangladesh los <i>stakeholders</i> de la corrupción y sugiere como solución el gobierno electrónico.	<i>Stakeholders</i> y e-gobierno en Bangladesh.
Gyapong et al. (2011)	Presenta lo que el título del trabajo indica: los “Desafíos en la vinculación de la investigación en salud con la política: un comentario sobre el desarrollo de una respuesta multi- <i>stakeholder</i> para los huérfanos y niños vulnerables en Ghana”.	Construcción de relaciones con <i>Stakeholders</i> de investigación y salud en Ghana.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos sitios de publicaciones online informan de artículos de autores chinos, en idioma original, que lamentablemente no están traducidas y de las cuales sólo se disponen los títulos y autores; por ejemplo los trabajos de Zhao Hua y Jia Li-na (2007) “Audit Stakeholder: Interactive Relation and Governance Mechanism”, de Lan Ying y Zhu Qing-hua (2009) titulado “Waste Electronic & Electrical Equipments Management System Based on the Stakeholder Theory”; y de Li, Liu (2009) “Formation and Defects of the Stakeholder Theory”.

Pese a que en los últimos años han aumentado los aportes y aplicaciones de la teoría de *stakeholders* de investigadores en los países en desarrollo, el volumen continúa siendo desproporcionadamente pequeño en relación al aporte desde los países desarrollados. Lo que ocurre con China puede ser también un indicador de que, en las economías emergentes y en desarrollo, los aportes al conocimiento se comunican en el idioma original, a través de los medios científicos locales y no se traducen al inglés, ni llegan a las revistas y medios científicos consolidados y/o globales.

2.4.7 Gestión de stakeholders y sector público

Como se dijo con anterioridad, en el sector público y de las empresas estatales se da la particularidad de que uno de los *stakeholders*, el estado-dueño, cumple un doble rol como *stakeholder*: el de dueño y el de poder ejecutivo o autoridad, encargado de aplicar la normativa vigente. Adicionalmente, por ser elegido, este dueño es muy sensible al escrutinio público y a la influencia de *stakeholders* con poder. Esta característica hace suponer que la gestión de *stakeholders* en empresas y organizaciones estatales es aún más relevante que en la empresa privada, aunque las primeras –y en especial en los países en desarrollo- muchas veces no se encuentren en el grupo de empresas de alta tecnología y comunicación para el cual se ha desarrollado buena parte de la teoría.

La gestión de *stakeholders* en el sector público ha sido tratada desde distintas perspectivas. Una de ellas es en los proyectos que requieren de la participación comunitaria para ser exitosos, entre ellos, por ejemplo, los relacionados con gestión de recursos naturales o espacios comunes (agua, parques, puertos, marinas).

La tabla 10 presenta una selección de artículos recientes sobre *stakeholders* y gobernanza en el sector público.

La evaluación de la gestión del sector público poco a poco ha ido incorporando la opinión del usuario, así como la de otros *stakeholders*. Una perspectiva reciente de gestión pública que incorpora el concepto de *stakeholder* es el de gobernanza.

El estudio de Bingham et al. (2005), sobre la nueva gobernanza pública en EE.UU., abre nuevas perspectivas sobre las formas de trabajo con *stakeholders*, aun cuando la legislación que facilita estos avances sea distinta en otras latitudes.

El trabajo de Brugha y Varvasovszky (2000), si bien relativamente antiguo, entrega una sistematización de la aplicabilidad de la teoría de *stakeholders* (como era en ese momento) al sector público.

El artículo de Bovaird (2005), si bien un poco obsoleto dado el tiempo transcurrido y la evolución de los sistemas de gobernanza, tiene la gracia de consolidar, por la vía de la crítica, el concepto “governabilidad” como un conjunto de mecanismos de equilibrio en una sociedad en red; el surgimiento de lo que Mintzberg (1991) llama estrategias emergentes, expresadas en servicios y políticas autoorganizadas implicaría una dinámica digna de estudio en el proceso de gobernanza

Figlio y Kenny (2009) informan de los efectos de la información de las mediciones de desempeño en el sector público, sobre sus *stakeholders*.

Tabla 10.

Una selección de artículos sobre *stakeholders* y gobernanza en el sector público.

Autor	Resumen / Propuesta / Conclusión	Ámbito
Brugha y Varvasovszky (2000)	Sistematizan y aplican el análisis de <i>stakeholders</i> a la gestión de salud pública, como herramienta para diagnosticar el entorno de la toma de decisiones políticas. Señalan la necesidad de complementar con otros enfoques, dada la corta vida del análisis debido al entorno cambiante.	Toma de decisiones en salud pública, en Europa.
Bingham et al. (2005)	Argumentan que la nueva gobernanza también incluye personas que participan en el trabajo del gobierno -los que hacen y los que usan las herramientas-, y procesos que lo permiten. Informan que se están usando nuevos procesos de gobernanza cuasi legislativos y cuasi judiciales, para permitir participar activamente en el trabajo de gobierno a <i>stakeholders</i> y ciudadanos. Evalúan la infraestructura legal existente en EE.UU., que autoriza a los gestores públicos a usar nuevos procesos de gobernanza en instituciones públicas internacionales, federales, estatales y locales. Concluyen que la administración pública en EE.UU. necesita enfrentar estos procesos investigando y enseñando, para ayudar al sector público a desarrollar y usar las mejores prácticas informadas.	Gobernanza, <i>stakeholders</i> , EE.UU.
Bovaird (2005)	El autor plantea que la "governabilidad", como un conjunto de mecanismos de equilibrio en una sociedad en red, es todavía un concepto controvertido. Indica que los principios de gobernanza pública se están incorporando en la legislación del Reino Unido, pero que al hacerlo debe considerarse el costo-efectividad. Se pregunta si el Reino Unido avanza hacia un futuro en el que el gobierno sigue siendo el jugador clave en la gestión pública, o si podrían estarse moviendo hacia una "gobernanza a la sombra del gobierno", a una "gobernanza sin gobierno", mediante sistemas de prestación de servicios y políticas auto-organizadas.	Gobernanza, Reino Unido.
Figlio y Kenny (2009)	Las organizaciones sin fines de lucro y el sector público están midiendo su desempeño, sin embargo se desconoce cómo los <i>stakeholders</i> responden a la información generada. Encontraron evidencia que las notas de los estudiantes pueden tener un efecto importante en la capacidad de las escuelas para obtener aportes privados. También observaron que las escuelas que sirven a distintas clientelas son tratadas de forma distinta en respuesta a los cambios en las notas.	Resultados, <i>stakeholders</i> y educación en EE.UU.
Toor y Ogunlana (2009)	Los grandes proyectos de desarrollo en el Sector Público están cambiando los tradicionales indicadores clave en proyectos de construcción, para incorporar aspectos como seguridad, eficiencia en el uso de recursos y satisfacción de los <i>stakeholders</i>	Nuevos indicadores, no cuantitativos, para el sector público en Tailandia.

Continuación de tabla 10

Autor	Resumen / Propuesta / Conclusión	Ámbito
El-Jardali et al. (2010)	Nos recuerdan que la literatura indica que el involucramiento de los responsables políticos y otros <i>stakeholders</i> , para el establecimiento de prioridades en trabajos de investigación, aumenta la probabilidad de utilización de los resultados de la investigación por las autoridades.	Autoridades y proyectos en el Medio Oriente y Norte de Africa.
Talamini et al. (2012)	Buscaban causalidad entre la producción de etanol en EE.UU. y las agendas de los <i>stakeholders</i> (periodistas, científicos y responsables políticos). Encontraron que la producción de etanol precede a la presencia de los biocombustibles líquidos en las agendas de los científicos, periodistas y responsables políticos.	Agendas de los <i>stakeholders</i> de la producción de etanol en EE.UU.

Fuente: Elaboración propia.

Toor y Ogunlana (2009) reportan cambios en la manera de evaluar proyectos en el sistema público de Tailandia, incorporando a los indicadores clave de desempeño aspectos como la satisfacción de los *stakeholders*.

Talamini et al. (2012) no presentan un estudio sobre el sector público, sino acerca de los responsables políticos como parte de los *stakeholders* de un sector industrial. Su trabajo sirve para ilustrar cuán atrás de los cambios generados por las empresas –incluso en temas sensibles– va la comunidad académica, los medios y los dirigentes políticos. El trabajo se refiere a la presencia del tema tratado (los bio-combustibles) en las agendas; probablemente el lapso entre estar en la agenda y tener resultados de las acciones sea aún mayor.

La aplicación de distintos aspectos de la teoría de *stakeholders* al sector público es gradual, pero constante y global. Pese a no existir una junta de accionistas o un directorio que cuestione el desempeño de los ejecutivos, indudablemente los directivos del sector público deben responder a autoridades y a la presión de los *stakeholders*. La externalización de aspectos del servicio público, asociada a una reducción del aparato estatal en el mundo, también hace que los directivos públicos requieran de la participación activa de *stakeholders* para el mejor control de las “agencias” o empresas que realizan las labores externalizadas. La incorporación de los *stakeholders* a los procesos de planificación, implementación y evaluación, sin embargo, es un proceso largo y complejo que depende del contexto específico.

2.4.8 Aplicaciones de gestión de stakeholders al sector salud

Si bien hasta hace poco tiempo se planteaba que la teoría de *stakeholders* adolecía de estudios de campo, la literatura más reciente muestra que esta situación se ha ido subsanando. En efecto, encontramos distintas aplicaciones de la teoría de *stakeholders* al sector salud, algunas de las cuales se presentan en la tabla 11.

Se puede apreciar que parte de las investigaciones revisadas informan de la consulta a los *stakeholders* sobre temas específicos, desconociéndose los criterios de relevancia para seleccionar a los participantes; es el caso, por ejemplo, de Cleary et al. (2009). Es decir, informa el resultado de aplicar aspectos de la teoría de *stakeholders* a la construcción de relación o involucramiento con los *stakeholders*.

La aplicación de la teoría de *stakeholders* en el sector salud tiene también una historia importante en salud mental, alcanzando ámbitos que trascienden los de salud, como el trabajo de McNiel y Binder, (2010) o el de Stirman et al. (2010).

Los estudios de Kho et al. (2010), Maluka et al. (2010) y Stirman et al. (2010) tratan problemas y soluciones con instituciones relacionadas con la salud pública y *stakeholders* de una forma y alcance más cercana a esta investigación.

Se puede apreciar en la tabla, mirando la última columna, que buena parte de los *papers* tienen como tema, desde distintas perspectivas, la investigación en salud. Este hecho –que bien pudiera corresponder a una selección inadecuada de artículos- hace que el observador se pregunte si la aplicación de la teoría en este sector tiene un sesgo preferentemente instrumental. Lo anterior se sustenta en que de la escasa información presentada en la tabla puede deducirse una desproporción en el valor generado para los gestores y para los *stakeholders* participantes en las iniciativas informadas, aun cuando la mera participación pueda ser un valor. En contraste, las experiencias que implican una innovación parecen ser más equitativas en el valor generado para los *stakeholders*. También puede ocurrir que el grado de desarrollo de los *stakeholders* sea muy distinto entre las experiencias reportadas y que la relación construida tenga poca historia, lo que dificulta iniciativas más complejas.

Desde la perspectiva de la investigación a realizar, los temas tratados en estos artículos plantean un conjunto de aspectos a considerar y abren una serie de interrogantes: ¿existen programas participativos en salud en Chile?; ¿existe investigación en gestión de salud que incorpore explícitamente a algunos *stakeholders*?; ¿cómo se pueden incorporar algunos de los aspectos que las experiencias muestran?

Tabla 11.

Investigaciones recientes sobre *stakeholders* y sector salud.

Autor	Resumen / Propuesta / Conclusión	Ámbito
Aarons et al., 2009	Utilizan el análisis de <i>stakeholders</i> para sacar lecciones de la experiencia de Implementación de Práctica Basada en la Evidencia en las Agencias Comunitarias de Salud Mental, en EE.UU.	Investigación en salud
Boonstra y Groovers, 2009	Realizaron un análisis de <i>stakeholders</i> para sacar lecciones de la implementación de un sistema ERP en un hospital de tamaño mediano en Holanda.	Evaluación, participación, programas, TI.
Cleary et al., 2009	Estudio sobre la opiniones de los <i>stakeholders</i> de los servicios de salud mental australianos, sobre el consumo problemático de alcohol y drogas de los clientes.	Investigación en salud
Agbanu, 2010	Analizando las relaciones entre distintos <i>stakeholders</i> de salud en África, plantea que los <i>stakeholders</i> perciben que la colaboración, compartir la toma de decisiones, y la frecuencia de la comunicación entre quienes tienen cargo directamente la atención y las estructuras que financian, orientan y apoyan, mejora sustancialmente las habilidades de los funcionarios de salud de la comunidad y la calidad de salud en las zonas.	Relación entre <i>stakeholders</i> salud en África
Getzen, 2006	Plantea que, debido a restricciones de presupuestarias, la parte del Gasto Nacional en Salud ²² finito global que cada grupo de <i>stakeholders</i> tendría que aportar depende de los atributos específicos de cada grupo, incluyendo su poder de mercado en el sector de la salud, la capacidad de influir en las políticas de salud, y sus ingresos.	Costo salud
Hyder et al., 2010	Informa de trabajos de investigación enfocados en el fortalecimiento de la interfaz investigación-políticas en relación con proyectos de investigación en sistemas de salud específicos, que representan una oportunidad de investigación de relación entre <i>stakeholders</i> .	Investigación en salud
Kho et al., 2010	Informa de una experiencia de reclutamiento de <i>stakeholders</i> para la investigación de servicios de salud en Canadá; sugieren invitar a cinco veces el tamaño de muestra estimado, permitiendo retiros.	Investigación en salud
Linnan et al., 2010	Describen el proceso de involucrar a <i>stakeholders</i> clave en la revisión sistemática de los requerimientos para un grado de Magister en Salud Pública dentro del Departamento de Conducta de Salud y Educación de Salud de la Escuela Guillings de Salud Pública Global de la Universidad de Carolina del Norte.	Formación, salud pública
Maluka et al., 2010	Muestran un ejemplo de la aplicación del involucramiento de los <i>stakeholders</i> en el establecimiento de nuevos programas para determinar prioridades locales de salud pública, en Tanzania.	Evaluación, participación, programas.
McNiel y Binder, 2010	Realizan un estudio sobre la percepción de <i>stakeholders</i> en los tribunales de salud mental.	Innovación salud mental
Rosenberg et al., 2010	Exploran, desde una perspectiva de <i>stakeholders</i> , qué es un cuidado de la salud alcanzable financieramente, sosteniendo que los datos agregados no reflejan el gasto de los <i>stakeholders</i> .	Costo salud
Stirman et al., 2010	Estudia la cooperación entre distintos <i>stakeholders</i> para llevar a cabo programas subvencionados en forma exitosa.	Innovación, sistemas de salud

Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, una de las investigaciones más innovadoras (McNiel y Binder, 2010) se refiere al funcionamiento de instituciones que ni siquiera existen en Chile (ni en Latinoamérica), como los tribunales de salud mental en EE.UU. Así, se hace evidente que la aplicación de la teoría debe considerar los distintos contextos institucionales y legales.

Por otra parte, Agbanu (2010), a dos los elementos relevantes para el desarrollo de la relación empresa-*stakeholder*: la colaboración y el compartir la toma de decisiones entre directivos y *stakeholders* -mencionados en diversas ocasiones por distintos investigadores en diversos ámbitos-, agrega la frecuencia de la comunicación como un aspecto importante mencionado por los *stakeholders*.

2.5 Resumen del capítulo

En este capítulo se ha revisado el surgimiento de la teoría de *stakeholders*, mostrando algunas de las razones por las que aparece, y ciertas consecuencias de asumir este enfoque.

A continuación se revisó parte del desarrollo y taxonomía, tanto de los *stakeholders*, como de la teoría, con el propósito de situar en qué lugar de la teoría se encuentra esta investigación y se definió la interpretación de *stakeholder* que se usará. Se presentó el modelo de Mitchell et al. (1997).

Se estableció una relación entre la RSE, el concepto de *stakeholder* y la teoría de *stakeholders*, mostrando que aunque puedan tener perspectivas distintas, la aplicación en la práctica de la relación con *stakeholders* fortalece y desarrolla ambos cuerpos teóricos.

Se revisaron, a continuación, enfoques y prácticas de relación con *stakeholders*, partiendo de la relación entre la estrategia de empresa y la estrategia de gestión de *stakeholders*. Se pasó luego a ilustrar el análisis de *stakeholders* como herramienta básica para el establecimiento de relaciones con los *stakeholders*, y se plantearon la primera y la segunda hipótesis de investigación. Se profundizó en algunas diferencias de contexto para la aplicación de la teoría de *stakeholders* en países en desarrollo.

En el siguiente punto se revisó el rol del ejecutivo o directivo como responsable de la relación de la organización con los *stakeholders* y se planteó la tercera hipótesis. Siguiendo la lógica de relación con los *stakeholders*, se pasó a presentar modelos de involucramiento con los *stakeholders* y seleccionar uno para aplicar, planteando la cuarta hipótesis.

En la línea de analizar la relación con los *stakeholders* se presentaron diversos estudios recientes que ilustran distintos aspectos de la relación organización / *stakeholders*. Luego, se presentaron trabajos en tres áreas o aspectos con los que esta investigación se relaciona: gestión de *stakeholders* en países no desarrollados, gestión de *stakeholders* y sector público y, finalmente, gestión de *stakeholders* en el sector salud.

Se ha entregado así, presentando diez tablas informativas y cuatro figuras, la revisión de la teoría que orienta la investigación sobre gestión de *stakeholders* en el sector público de salud, en Chile.

A continuación se presenta la tabla 12, que sintetiza y recuerda preguntas de investigación, objetivos de investigación e hipótesis.

Tabla 12.

Relación entre las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis en esta tesis doctoral

Preguntas	Objetivos	Hipótesis
1. ¿Existe una relación entre atributos de los <i>stakeholders</i> y su prioridad, según las percepciones de los directivos de salud pública chilenos?	1. Describir cómo los directivos de salud priorizan y perciben cinco atributos de sus principales <i>stakeholders</i> genéricos.	No se requieren hipótesis. Se emplea estadística descriptiva de la variable prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> , así como ACP.
	2. Determinar si la percepción de los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre el <i>Poder</i> , <i>Legitimidad</i> , y <i>Urgencia</i> de sus <i>stakeholders</i> , influye en la percepción de la <i>Prioridad</i> de estos <i>stakeholders</i> ; comprobando si los postulados de Mitchell et al. (1997) se cumplen en un país en desarrollo.	Hipótesis 1: Los atributos “poder”, “legitimidad” y “urgencia” de un <i>stakeholder</i> contribuyen significativamente a explicar la “prioridad” de ese <i>stakeholder</i> para todos y cada uno de los <i>stakeholders</i> considerados.
	3. Examinar si las percepciones que tienen los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre dos atributos no explorados previamente <i>aporte futuro al desempeño</i> y <i>conflictividad</i> de los <i>stakeholders</i> contribuyen a explicar su percepción de la prioridad de dichos <i>stakeholders</i>	Hipótesis 2: Los atributos “capacidad de aporte al desempeño futuro” y “conflictividad” de un <i>stakeholder</i> –junto a los atributos mencionados en H1- contribuyen significativamente a explicar la prioridad de esos <i>stakeholders</i> , para todos y cada uno de los <i>stakeholders</i> considerados.
2. ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones de los directivos acerca de la prioridad y atributos de sus <i>stakeholders</i> que pudieran tener un impacto en la gestión?	4. Detectar si existen diferencias entre las percepciones de los directivos, de acuerdo a un conjunto de características de las organizaciones y de ellos mismos.	Hipótesis 3: La prioridad y los atributos de los <i>stakeholders</i> (“poder”, “legitimidad” y “urgencia”, “capacidad de aporte” y “conflictividad”) no presentan diferencias significativas en ninguna de las siguientes categorías de caracterización (“tipo de organización”, “alcance de la organización”, “usuarios de la organización”, “género”, profesión original”, “sistema de atención de la familia” y “nivel del directivo”), para ninguno los <i>stakeholders</i> considerados.
3. ¿Cómo se gestiona la relación con los <i>stakeholders</i> en la salud pública en Chile?	5. Describir cómo perciben los directivos del sector salud pública en Chile la relación de sus organizaciones con sus principales <i>stakeholder</i> .	No se requieren hipótesis Se usarán descriptores de la relación entre organismo de salud pública y <i>stakeholders</i> , por ejemplo el conocimiento de los intereses de los <i>stakeholders</i> , la calidad de la relación, la existencia de políticas, objetivos, indicadores y metas
4. ¿Siguen los directivos de salud pública chilenos un modelo de relación con los <i>stakeholders</i> ?	6. Analizar si el desarrollo de la relación con los <i>stakeholders</i> puede ser clasificado de acuerdo al modelo de Krick et al. (2005).	Hipótesis 4. La mayoría de los directivos de salud pública chilenos emplean las actividades descritas en el modelo basado en Krick et al. (2005) para relacionarse con sus <i>stakeholders</i>

Fuente: Elaboración propia.

3 CONTEXTO DEL SECTOR SALUD EN CHILE

- 3.1 Dimensionamiento económico del sector salud en Chile
- 3.2 Breve historia de la evolución del sistema de salud chileno
- 3.3 Breve descripción y caracterización del sistema de salud chileno
- 3.4 El sector público
- 3.5 Sindicatos, organizaciones y gremios
- 3.6 Los directivos del sistema de salud chileno

Este capítulo tiene por objeto contextualizar al lector del entorno de prestadores, compradores y autoridades del sistema de salud chileno. No se realizará acá un análisis de los usuarios (situación sanitaria de la población, distribución sociodemográfica, tendencias en salud) por estar fuera del alcance del análisis de esta tesis. En este capítulo se desarrollarán los siguientes temas:

- Dimensionamiento económico del sector salud chileno.
- Breve historia del sistema de salud chileno.
- Descripción y caracterización del actual mercado de la salud en Chile: prestadores de servicio / compradores y autoridades.
- Los directivos del sistema de salud chileno.

3.1 Dimensionamiento económico del sector salud en Chile

De acuerdo al Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010 de la CEPAL, el gasto público en salud de Chile, en el año 2009, fue de un 4% del PIB, como puede apreciarse en la tabla 13, que se presenta a continuación.

Tabla 13.
Gasto público en salud en Chile
(Porcentaje del Producto Interno Bruto a precios corrientes)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chile	2,1	2,0	2,8	3,0	3,0	3,0	2,8	2,8	2,8	3,0	3,3	4,0

Fuente: Anuario Estadístico CEPAL (2010).

El presupuesto de salud del Gobierno de Chile para 2012, informado por la Dirección de Presupuestos de Gobierno de Chile²³, al tipo de cambio de marzo de 2012, asciende a 14.626 millones de dólares de EE.UU.

²³ <http://www.dipres.gob.cl/574/propertyvalue-14626.html>

3.2 Breve historia de la evolución del sistema de salud chileno

En Chile, el sistema de salud tuvo, históricamente, un marcado acento estatal.

En 1901 comenzó a funcionar en Chile una red de establecimientos de beneficencia llamados "Gotas de Leche" que suplementaba la alimentación de niños de familias de escaso ingresos (Horwitz, A. 1995). A partir de la década de 1920 (Azevedo, 1998) se generó una legislación y una serie de políticas públicas, que dieron origen a un cierto estado asistencial o benefactor; que promulgó, por ejemplo, la Ley de Seguros de Enfermedad, Invalidez y Viejez (Horwitz et al. 1995). La preocupación por la salud desde la infancia se consolida con la denominada Ley de Madre y Niño, de 1939.

En 1952 Chile comenzó a desarrollar un sistema de salud estatal, centralizado, de alta cobertura: el Servicio Nacional de Salud (SNS). A él se atribuye la caída de la mortalidad infantil (del 136,2 por mil en 1950 al 31,8 por mil en 1980), la creciente esperanza de vida (53/56,8 años –hombres/mujeres- en 1950 a 67,6/74,6 en 1980) (Horwitz et al. 1995), el control de la tuberculosis y la erradicación de la poliomielitis. Caracterizaba al sistema su cobertura universal, equidad y calidad.

En la década de 1980 la llamada reforma neoliberal produjo también cambios importantes en el sistema de salud. Se creó el sistema de aseguradoras de salud privadas, o Institutos de Salud Previsional (ISAPRES), encargado de administrar el 7% descontado de los salarios para salud y se crea el Fondo Nacional de Salud (FONASA) que administra recursos anteriormente operados por el SNS; se descentralizó la atención primaria traspasándola a los municipios; el Ministerio de Salud pasó a tener un rol principalmente normativo, creándose 27 (hoy son 29) Servicios Regionales de Salud con responsabilidad sobre los hospitales y con alta autonomía financiera y operacional.

De acuerdo a Homedes y Ugalde (2005), la reforma aplicada en Chile en la década de 1980:

- a. Segmentó el sistema, provocando una mayor inequidad en el acceso a los servicios, ya que sólo los sectores de mayores ingresos tienen los recursos económicos para optar por los servicios de los ISAPRE.
- b. Benefició a los ISAPRE, debido a prácticas que la Superintendencia de ISAPRE no ha podido controlar.
- c. Aumentó la inequidad entre las áreas rurales y urbanas

- d. Redujo el presupuesto público del sector de la salud, que acoge a los sectores más pobres y a las personas que en períodos de crisis económica dejan de contribuir a ISAPRE y pasan a depender del sector público.

3.3 Breve descripción y caracterización del sistema de salud chileno

En la actualidad el sistema de salud de Chile puede considerarse un sistema mixto en los niveles de provisión, aseguramiento y financiamiento de atenciones de salud e inversión.

Desde el punto de vista de la inversión en infraestructura para los servicios de salud, el Estado construye hospitales, Centros de Referencia de Salud (CRS) y consultorios públicos, en tanto el sector privado invierte en clínicas, muchas de las cuales pertenecen –directa o indirectamente- a las ISAPRES. Desde el punto de vista de la operación, todas las personas con contratos indefinidos o a plazo fijo deben, obligatoriamente, cotizar el 7% de sus ingresos a las ISAPRE o a FONASA. Esta cotización es descontada del sueldo por el empleador y pagada mensualmente a las instituciones correspondientes. Las personas sin contrato, como los trabajadores independientes, pueden cotizar voluntariamente en forma directa. Así, las personas que pagan sus cotizaciones de salud, ya sea voluntariamente o por estar contratados, financian la operación de los prestadores de salud. En el caso de quienes no imponen, el gasto es complementado por el Estado el que, además, entrega bonos “de libre disponibilidad” en el caso de las patologías AUGE, programa gubernamental que subvenciona cerca de medio centenar de patologías.

El Fondo Nacional de Salud (FONASA) es el organismo público encargado de otorgar cobertura de atención, tanto a las personas que cotizan el 7% de sus ingresos mensuales para la salud en FONASA, como a aquellas que, por carecer de recursos propios, financia el Estado a través de un aporte fiscal directo.

3.4 El sector público de salud en Chile

Según Clínicas de Chile A. G. (2010), el gasto público en salud corresponde aproximadamente a un 3,2% del PIB. El gasto público en salud, de acuerdo a la definición del Banco Central de Chile, corresponde al pago de prestaciones de salud, y no a la inversión en salud o al presupuesto de funcionamiento del Ministerio de Salud.

Uno de los indicadores más empleados en salud es la disponibilidad de camas. De acuerdo al catastro de 2009, la dotación de camas del sistema público alcanzaba las 33.346, lo que corresponde al 86% del total.

3.4.1 Organismos del Estado central

3.4.1.1 Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud, por medio de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, es el encargado de brindar y supervisar el servicio de salud pública en Chile. La Subsecretaría de Redes dirige los servicios de salud. Las normas sanitarias son elaboradas por la Subsecretaría de Salud Pública.

Los resultados de salud pública se miden de acuerdo a una serie de indicadores de salud. Los indicadores de gestión se relacionan, principalmente, con el ajuste presupuestario e indicadores de uso de recursos físicos (tasa de ocupación de camas, rotación de pacientes por cama, uso de pabellones, etc.).

3.4.1.2 Servicios de salud

Los servicios de salud son los encargados de supervisar la prestación del servicio de la salud pública en Chile. Adicionalmente tienen a su cargo los hospitales públicos, aunque hay en curso un proceso para hacer autogestionados a los hospitales públicos, pero para ello deben obtener certificación. Los servicios de salud coordinan la red asistencial, que incluye a la salud primaria, que es administrada por los municipios y por organismos privados y, en menor medida, por los servicios mismos.

3.4.2 Organismos prestadores del servicio de salud públicos

3.4.2.1 Hospitales

Las prestaciones de salud secundaria y terciaria son entregadas por los hospitales. Los hospitales son entes especializados (cáncer, traumatología, psiquiátrico, etc.), o regionales o provinciales. Los hospitales, en general, tienen un director, un director

administrativo y un director médico; dependiendo de la complejidad tendrán una cierta cantidad de servicios clínicos. En general, los hospitales públicos no tienen un gerente comercial.

Los usuarios pagan por los servicios directamente o por medio de las entidades aseguradoras privadas (ISAPRE) o pública (FONASA), o pertenecen a programas de asistencia estatales. La mayoría de los usuarios de los hospitales públicos están afiliados en FONASA.

3.4.2.2 CRS

Centro de Referencia de Salud. Son las entidades públicas prestadoras de salud secundarias. Entregan atención especializada.

3.4.2.3 Consultorios

Son las entidades prestadoras de salud primaria. En algunas zonas los consultorios aún son administrados por los servicios de salud, pero mayoritariamente dependen de los municipios.

3.4.3 Organismos municipales

La salud primaria en Chile pasó a manos de las municipalidades hace varios años. Para organizar la prestación del servicio de salud primaria las municipalidades se dieron dos estructuras:

a) Departamentos de salud municipal

Adminstran directamente las instituciones de salud de la comuna y son coordinados por un Director de Salud de la Comuna.

b) Corporaciones municipales

Entidades privadas sin fines de lucro que administran los bienes de la comuna, con cierta independencia de las autoridades municipales. Entre los activos de la comuna se encuentran los consultorios, centros de salud familiar (CESFAM), SAPU, centros comunales familiares (CECOF) y postas rurales.

3.4.3.1 Consultorios

Son las entidades prestadoras de salud primaria.

3.4.3.2 Cesfam

Los centros de salud familiar son los encargados de las prestaciones de salud primaria (consultas). Están distribuidos geográficamente y de acuerdo a la densidad de la

población. Son administrados por un director y un equipo de dirección. Dependen de la comuna (o ayuntamiento), o de la corporación que la comuna haya creado para su administración. Se financian con fondos municipales y estatales. Los usuarios pagan sus consultas por medio de la entidad aseguradora de salud estatal FONASA, la ISAPRE o están adscritos a los programas asistenciales de la municipalidad o del estado.

3.4.3.3 *Postas rurales*

Las postas rurales son instalaciones a las que los médicos concurren con cierta periodicidad, pero donde no hay un médico permanente. No se incluyen en este estudio.

3.5 Sindicatos, organizaciones y gremios

Las organizaciones gremiales pueden dividirse en “colegios”, “asociaciones gremiales” y sindicatos.

Por “colegios” se entiende organizaciones de profesionales. Existen el colegio médico, el colegio de enfermeras, el colegio de matronas y el colegio de psicólogos de Chile. En Chile la pertenencia a los colegios profesionales no es obligatoria y estos no tienen poder relevante sobre sus miembros.

Las asociaciones gremiales son similares a los colegios profesionales, pero también pueden ser sindicatos de empresas, como la Asociación de Clínicas de Chile.

Narbona y Durán (2008) informan de siete organizaciones de trabajadores relevantes en el sector salud de Chile, incluyendo al Colegio Médico. Cinco de estas organizaciones tienen alcance nacional (Colegio Médico, CONFUSAM, CONFENATS, FENPRUSS y FENFUSSAP) y dos de ellas son de alcance tan sólo en las principales Regiones del país (FENATS UNITARIA y FENTESS).

3.6 Los directivos del sistema de salud chileno

Excepto en las grandes empresas prestadoras de servicios de salud, en Chile tradicionalmente los directivos de las instituciones prestadoras de salud fueron médicos. Esto tiene su origen en la legislación de inicios del siglo XX la que, para asegurar calidad, exigía que los directores de hospitales fueran médicos.

La situación ha ido paulatinamente cambiando y en la actualidad los directivos de las instituciones prestadoras de servicios de salud, del Ministerio de Salud y de los Servicios de Salud, provienen de distintas profesiones, aunque la inmensa mayoría son profesionales²⁴ de la salud.

Los temas de género también han estado presentes por largo tiempo pues, pese a que una gran proporción de los profesionales de la salud son mujeres, la cantidad de directivos de ese sexo no tiene la misma proporción.

La ubicación geográfica de la institución que dirigen, en un país en que casi la mitad de la población vive en la capital, puede incidir en las percepciones del directivo; partiendo por la disponibilidad de alternativas para la atención de sus propias familias.

En general, los directivos de salud chilenos “hacen carrera” partiendo de la dirección de instituciones de salud primaria, y pasando a dirigir instituciones de cada vez mayor complejidad. El tipo de organización, el alcance de ésta y los niveles jerárquicos alcanzados serán todos elementos a considerar en su currículum, por cuanto implican la adquisición de competencias para la tarea.

Estos aspectos, y varios más, han sido considerados en la selección de variables de caracterización de los directivos encuestados, como se verá en el punto 5.1.

²⁴ En Chile, se entiende por “profesional” a una persona que ha obtenido su título y el grado de licenciado en carreras que, hasta el momento, tienen un curriculum de al menos cinco años. Así ocurre con los cirujano-dentistas, las enfermeras, las matronas u obstetras, etc.

4 DISEÑO METODOLÓGICO

- 4.1 Desarrollo del instrumento de medición
- 4.2 Procedimientos para obtención de los datos
- 4.3 Ficha técnica de la investigación

Se presenta en este capítulo:

- El desarrollo del instrumento de medición.
- El procedimiento para la obtención de los datos.
- La ficha técnica de la investigación.

4.1 Desarrollo del instrumento de medición

Para medir la percepción de los ejecutivos sobre los *stakeholders* y el desarrollo de la relación con ellos, y cumplir con los objetivos propuestos, se diseñó un cuestionario de 47 preguntas, que se presenta en el anexo 1.

El instrumento se desarrolló con base a la revisión de la literatura presentada y el conocimiento práctico del sector público de salud. Para asegurar su validez, a fines de 2010 fue sometido a la consideración de un panel de cinco jueces, doctores especializados en RSE en España y América Latina, que aportaron distintos elementos de forma y fondo para asegurar que cumpliera el objetivo. El cuestionario fue modificado incorporando algunos elementos señalados por los jueces, precisando las preguntas y la forma de presentar las alternativas. A fines de 2010 también se realizó una prueba piloto, en la que participaron veinte profesionales de distintas disciplinas (médicos, psicólogos y otros profesionales de la salud), con el objeto de detectar elementos -particularmente el lenguaje- que facilitarían que la encuesta fuera respondida por los directivos de salud.

Se crearon dos versiones idénticas del cuestionario, una para ser respondida *online*, y otra para ser aplicada en papel o respondida en un archivo Word enviado por correo electrónico. Cabe señalar que, aun cuando el estudio se refiere al sector público de salud, el instrumento fue diseñado para ser aplicado también en el sector privado.

4.1.1 Stakeholders considerados

La encuesta mide la percepción de los directivos sobre sus *stakeholders* principales. Puesto que la comprensión de cuáles son sus *stakeholders* principales puede variar de directivo a directivo, se seleccionaron nueve *stakeholders* genéricos, que se consideraron como principales y que se explican a continuación:

- Dueños/financistas: accionistas de empresas, socios de empresas, bancos; Ministerio de Hacienda, servicios de salud, municipalidades y corporaciones municipales; aquellos que aportan el capital para que la organización funcione.

- Trabajadores: médicos, enfermeras, matronas, kinesiólogos, auxiliares de enfermería, personal administrativo, etc.
- Clientes/usuarios: personas que concurren a las organizaciones de salud a solucionar problemas de salud u otros servicios.
- Proveedores: de medicamentos, de instrumental médico, de tecnología, de servicios no médicos.
- Comunidad/medio ambiente: comunidad organizada alrededor de la institución de salud (familias, juntas de vecinos, organizaciones de pacientes, etc.) y ONG que trabajan por el medio ambiente.
- Autoridades: estamentos que norman el funcionamiento del sector, como Minsal, municipalidades, congreso, CONAMA.
- Socios/distribuidores: Organismos que facilitan el servicio a los usuarios, en este caso, Red de Salud, Seguros Médicos, ISAPRES y FONASA.
- Sindicatos/organizaciones: Organismos gremiales como el colegio médico, el colegio de matronas, el colegio de enfermeras, etc., y sindicatos como FENATS, CONFUSAM y otros.
- Medios de comunicación: televisión, radios, periódicos, etc. nacionales e internacionales.

En los capítulos siguientes, las referencias a estos *stakeholders* se realizarán con el nombre subrayado y con la primera letra en mayúscula (ejemplo Trabajadores), excepto en títulos, tablas, y gráficos.

4.1.2 Estructura del cuestionario

El instrumento de medición contiene un conjunto de variables que pueden agruparse como:

- Variables de caracterización (de la organización y del directivo).
- Variables de percepción de un conjunto de atributos de los *stakeholders*.
- Variables de percepción del desarrollo de la relación con los *stakeholders*.

A continuación, se presentan en tablas cada uno de estos grupos de variables.

4.1.2.1 Variables de Caracterización

La tabla 14 presenta las variables de caracterización de la organización y las categorías que sirvieron para clasificar las organizaciones en que trabajan los directivos.

Tabla 14.

Variables de caracterización de la organización en que trabaja el directivo

Variable	Categorías
Tipo de organización	Minsal/servicio de salud Hospital de alta o mediana complejidad Hospital de baja complejidad Atención primaria / salud municipal
Alcance de la organización	Nacional Regional Municipal
Tipo de usuario de la organización	Urbano Rural Mixto

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 15, a continuación, presenta las variables de caracterización de los directivos y las categorías o tratamientos que se emplean para clasificarlos.

Tabla 15.

Variables de caracterización del directivo

Variable	Categorías o Tratamientos
Género del directivo/a	Mujer Hombre
Profesión original del directivo	Médico Otra profesión de la salud Otra profesión
Sistema de atención de salud de la familia del directivo	Público Privado
Nivel de cargo del directivo	Minsal/director de servicio / Gerente corporativo / miembro del directorio Directivo de gran unidad (director de gran hospital, gerente de clínica, etc.) Directivo de unidad mediana: hospital familiar, consultorio, Cesfam, clínica mediana

Fuente: Elaboración propia.

En los capítulos siguientes, las referencias a las variables de caracterización se realizarán con el nombre subrayado, en cursiva y con la primera letra en mayúscula (ejemplo: *Género*), excepto en títulos, tablas, y gráficos. Las referencias a las categorías o tratamientos se realizarán entre comillas (ejemplo: "Mujer"), excepto en títulos, tablas, y gráficos.

4.1.2.2 Variables de percepción de atributos de los stakeholders

La tabla 16, a continuación, presenta las variables de percepción de atributos del *stakeholder* y las categorías que se emplean.

Tabla 16.

Variables de percepción de atributos de los *stakeholders*

Variable	Categorías
Prioridad del <i>stakeholder</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Poder del <i>stakeholder</i>	Escala Likert de 5 posiciones ("muy bajo", "bajo", "medio", "alto", "muy alto")
Legitimidad los planteamientos del <i>stakeholder</i>	
Urgencia de las reivindicaciones del <i>stakeholder</i>	
Capacidad de aporte futuro al desempeño / competitividad de la organización	
Conflictividad del <i>stakeholder</i>	Escala Likert de 5 posiciones ("muy bajo", "bajo", "regular", "alto", "muy alto")

Fuente: Elaboración propia.

Las variables consideradas en la tabla 16 corresponden a las utilizadas en las hipótesis 1 y 2, presentadas en el punto 2.2.

En los capítulos siguientes, las referencias a las variables de percepción de atributos se realizarán con el nombre en cursiva y con la primera letra en mayúscula (ejemplo: *Conflictividad*), excepto en títulos, tablas, y gráficos.

4.1.2.3 Variables de percepción del desarrollo de la relación con los stakeholders

La tabla 17, a continuación, presenta distintas variables para apreciar el desarrollo de la relación con los *stakeholders* y las categorías que se emplean.

Las variables consideradas en la tabla 17 corresponden a las utilizadas en las hipótesis 3 y 4, presentadas en el punto 2.4.

A diferencia de los atributos, en la mayoría de estas variables se prefirió usar escalas numéricas que se ajustaran más a la realidad de los encuestados, aun en el entendido de que estas variables no siempre permitirían mayores análisis de medidas de tendencia central.

Tabla 17.

Variables de percepción de desarrollo de la relación con los *stakeholders*:

Variable	Categoría
Grado de conocimiento de los intereses de los <i>stakeholders</i>	Escala Likert de 5 posiciones (“muy bajo”, “bajo”, “medio”, “alto”, “muy alto”)
Calidad de la relación con los <i>stakeholders</i>	
Frecuencia en que la organización recibe retroalimentación sistemática de los <i>stakeholders</i>	Escala de 5 posiciones (“nunca”, “anual”, “semestral”, “trimestral”, “más frecuente”)
Grado de desarrollo de objetivos para la relación con <i>stakeholders</i>	Escala de 5 posiciones (1=“nada” a 5=“muy alto”)
Grado de desarrollo de políticas para la relación con <i>stakeholders</i>	
Grado de desarrollo de indicadores para la relación con <i>stakeholders</i>	
Grado de desarrollo de metas para la relación con <i>stakeholders</i>	
Grado de desarrollo de incentivos para la relación con <i>stakeholders</i>	
Grado de desarrollo de capacidades para la relación con <i>stakeholders</i>	
Responsables de la relación con <i>stakeholders</i> , en las siguientes categorías no excluyentes: • Dirección de la organización • Unidad de apoyo a la producción • Producción de servicio • Relaciones públicas • Empresa externa	Si / No
18 Acciones o herramientas, correspondientes al modelo de cinco etapas de relación con <i>stakeholders</i> .	Si / No

Fuente: Elaboración propia.

En los capítulos siguientes, las referencias a las variables de desarrollo de la relación con los *stakeholders* se realizarán en cursiva y con la primera letra en mayúscula (ejemplo: *Conocimiento de los intereses*), excepto en títulos, tablas, y gráficos. Las referencias a las categorías o tratamientos, cuando no sean numéricos, se realizarán entre comillas (ejemplo: “Anual”).

4.2 Procedimientos para la obtención de los datos

Para facilitar la obtención de datos, se contactó a fines de 2010 y comienzos de 2011 al Ministerio de Salud, a servicios de salud, a agrupaciones de empresarios relacionados con el sector salud, y a organizaciones como la asociación de municipalidades, con el fin de obtener apoyo para la realización del estudio; específicamente, para autorizar y motivar a sus altos directivos a responder la encuesta diseñada.

Esta búsqueda de apoyo en organizaciones y empresas del sector salud fue respaldada con cartas del director de tesis.

Como resultado de esta búsqueda de apoyo institucional se obtuvo el patrocinio del Ministerio de Salud (Resolución exenta Nº 200 del año 2011; ver anexo 2) y de los servicios de salud Metropolitano Norte, Metropolitano Occidente y Talcahuano (ver anexo 3).

La búsqueda de encuestados potenciales se complementó mediante búsqueda por internet y contactos personales.

Se consideró distribuir las encuestas por distintos medios: como encuesta *online*; impresas, para hacer retornar por correo postal, llenada en forma presencial por el directivo, o enviada por correo electrónico. Finalmente la opción principal fue subirla a un sitio de internet especializado en encuestas *online*, de forma tal que los directivos pudieran responderlo desde sus trabajos u hogares. También se habilitó un sitio web (www.gestionstakeholders.com) para entregar más información, dar confianza y difundir la investigación.

En Chile, en el periodo de aplicación de la encuesta, había un total de 722²⁵ directivos de salud de instituciones de tamaño mediano a grande; se contactó telefónicamente y se enviaron cartas de invitación a responder la encuesta *online* a 376 de ellos.

En tres servicios de salud se aplicó la encuesta en forma presencial, a grupos de directivos de diferente tamaño y de distintos estamentos, aprovechando reuniones periódicas de coordinación.

La obtención de respuestas por internet dio un gran avance cuando el director de un hospital de alta complejidad y ex ministro de salud solicitó a su red de contactos en

²⁵ Información basada en el número de hospitales de alta y mediana complejidad y consultorios informada por el Minsal.

salud responder la encuesta. Se observó que la encuesta *online* presentó dificultades para muchos directivos.

En algunos casos, dado que la atención primaria depende de municipalidades y no del Ministerio de Salud ni de los servicios de salud, se debió obtener permisos y patrocinio de las autoridades municipales.

En general, el proceso de obtención de respuestas a la encuesta resultó bastante difícil y consideró desde la obtención de los teléfonos de las instituciones, la actualización de la información sobre el directivo a cargo al momento de llamar, la obtención de los correos electrónicos de los directivos a convencerlos de responder la encuesta. Los mejores resultados se obtuvieron mediante la aplicación presencial de la encuesta impresa, a grupos. Esta forma de aplicación permite solucionar dudas y verificar completud.

El envío y recepción de la encuesta por correo electrónico, previa invitación y aceptación de participar, también resultó eficiente.

La aplicación de la encuesta por internet no resultó tan eficiente. Esta modalidad requiere de cierta habilidad del encuestador para elaborar la encuesta y de decisiones respecto a la libertad del encuestado de salir de la encuesta si lo desea. En este caso, se optó por permitir al encuestado abandonar la encuesta cuando lo deseara; lamentablemente tal decisión permitió que los encuestados salieran inadvertidamente de la encuesta, sin desearlo. Ello lleva a la reflexión de que el encuestado, para responder este tipo de encuestas, debe tener también cierta familiaridad con encuestas similares, cosa que no siempre ocurre en el universo de directivos de salud. Una dificultad adicional es la necesidad de que el encuestado cuente con una buena conexión a internet, lo que en ocasiones no ocurre, particularmente en lugares remotos.

Pese a estas dificultades, se obtuvo respuestas en todo el país, de distintas regiones y climas, desde Arica a Valdivia (aproximadamente 2900 Km.).

De las encuestas recibidas, 52 directivos respondieron válidamente la encuesta *online* vía internet (una cantidad menor de encuestas incompletas no fueron consideradas válidas); 41 respondieron en forma presencial; y 6 respondieron enviando formulario Word por correo electrónico.

4.3 Ficha técnica de la investigación

Se presenta en la tabla 18 la ficha técnica de la investigación.

Tabla 18.
Ficha técnica de la investigación

Universo y ámbito de la investigación	N= 772 directivos de salud (relacionados con 29 servicios de salud chilenos). Invitación enviada a 378 de ellos.
Unidad estadística	Directores y subdirectores de servicios de salud.
	Directores de hospitales de alta, mediana y baja complejidad.
	Directores de organismos de salud primaria.
Tamaño de la muestra	n= 89 encuestas válidas de directores o subdirectores (relacionados con 15 servicios de salud chilenos).
Procedimiento de muestreo	Muestreo no aleatorio, por conveniencia.
Tasa de respuesta	11,52% del total de directivos. 30,64% sobre el total de invitaciones enviadas.
Fecha de trabajo de campo	enero de 2011 – febrero de 2012
Método de aplicación de la encuesta	Encuesta presencial mediante cuestionario impreso autoadministrado. Encuesta no presencial mediante cuestionario en medio digital autoadministrado. Encuesta no presencial mediante cuestionario autoadministrado vía Internet (www.surveymonkey.com)

Fuente: Elaboración propia.

5 RESULTADOS

- 5.1 Caracterización sociodemográfica de la muestra
- 5.2 Resultados de las variables de percepción de Prioridad y atributos de los *stakeholders*
- 5.3 Análisis de regresión entre la Prioridad y atributos de los *stakeholders*
- 5.4 Influencia de las variables de caracterización del encuestado en la percepción de los atributos de los *stakeholders*
- 5.5 Resultados de las variables de percepción de desarrollo de la relación con los *stakeholders*
- 5.6 Ajuste a modelo de relación con los *stakeholders*

Este capítulo contiene y presenta los resultados de la investigación.

Los resultados se han dividido en:

- a) Caracterización sociodemográfica de la muestra;
- b) Resultados de las variables de percepción de atributos de los *stakeholders*;
- c) Resultados de las variables de percepción de desarrollo de la relación con los *stakeholders*;
- c) Influencia de las variables de caracterización de los encuestados y sus organizaciones en la percepción de prioridad y de atributos de los *stakeholder*;
- d) Búsqueda de relaciones entre prioridad y atributos de los *stakeholders* mediante análisis de correlación y regresión.

El análisis de variables y cruces se realiza para cada uno de los nueve *stakeholders* genéricos incluidos en la encuesta:

- Clientes/usuarios,
- Autoridades
- Trabajadores
- Dueños/financistas
- Comunidad/medio ambiente
- Sindicatos/organizaciones
- Proveedores
- Socios/distribuidores
- Medios de comunicación

Los datos procedentes del trabajo de campo fueron procesados usando SPSS (versión 14.0) y R (versión 2.12.2).

5.1 Caracterización sociodemográfica de la muestra

La primera parte de la encuesta recogió datos sociodemográficos de los directivos y sus organizaciones. A continuación se presentan las distribuciones de frecuencia que describen la muestra: se presentan primero las variables que describen la organización (tipo, alcance y usuarios de la organización) y luego las que describen al directivo (género, profesión, sistema de salud de la familia y nivel de cargo). En las tablas se muestran las categorías, el número de respuestas para cada categoría, el porcentaje de dicho número sobre el total y el porcentaje de respuestas válidas (sin contar los casos perdidos).

5.1.1 Tipo de organización en que trabaja el directivo

80 directivos dieron respuesta válida a la pregunta sobre el Tipo de organización en que trabaja el directivo. De ellos, el 27,5% declara trabajar en un Servicio de Salud; el 22,5% en un hospital de complejidad alta o media; el 16,3% en un hospital de complejidad baja, y el 33,8% lo hace en la salud primaria (departamento de salud municipal, consultorio, CESFAM o centro de salud). Esto se muestra en la tabla 19:

Tabla 19.

Tipo de organización en que trabaja el directivo

Categoría	n	%	% válido
Minsal/servicio de salud	22	24,7%	27,5%
Hospitales (complejidad alta y media)	18	20,2%	22,5%
Hospitales (complejidad baja)	13	14,6%	16,3%
Salud primaria y municipal	27	30,3%	33,8%
TOTAL VÁLIDO	80	89,9%	100,0%
Perdidos	9	10,1%	
Total	89	100%	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Alcance de la organización en que trabaja el directivo

87 directivos dieron respuesta válida a la pregunta sobre el Alcance de la organización en que trabaja el directivo; el 10,1% pertenece a organizaciones con alcance “Nacional”, el 56,3% pertenece a organizaciones con alcance “Regional” y el 33,3% a organizaciones con alcance “Municipal”. Esto puede verse en la tabla 20:

Tabla 20.

Alcance de la organización en que trabaja el directivo

Categoría	n	%	% válido
Nacional	9	10,1%	10,3%
Regional	49	55,1%	56,3%
Municipal	29	32,6%	33,3%
TOTAL VÁLIDO	87	97,8%	100,0%
Perdidos	2	2,2%	
Total	89	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones con alcance “Nacional” son los grandes hospitales y el Minsal. Las organizaciones con alcance “Regional” son los servicios de salud y hospitales, tanto de alta como de mediana y baja complejidad.

5.1.3 Tipo de usuarios de la organización en que trabaja el directivo

88 directivos dieron respuesta válida a la pregunta sobre **tipo de usuarios de la organización en que trabaja el directivo**; el 31,8% pertenece a organizaciones con usuarios “Urbanos”; el 9,1% pertenece a organizaciones con usuarios “Rurales” y el 59,1% a organizaciones con usuarios “Mixtos”. Esto se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 21.

Tipo de usuario de la organización en que trabaja el directivo

Categoría	n	%	% válido
Urbanos	28	31,5%	31,8%
Rurales	8	9,0%	9,1%
Mixtos	52	58,4%	59,1%
TOTAL VÁLIDOS	88	98,9%	100,0%
Perdidos	1	1,1%	
Total	89	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la muestra la presencia de relativamente pocos directivos de establecimientos con usuarios “Rurales”. Esto puede deberse a varios factores: en primer lugar, la distribución de la población chilena de la que, de un total de

17.094.270 habitantes proyectados para 2011, el 86,9% son “Urbanos” y el 15,1% “Rurales”²⁶; en segundo lugar, la muestra no consideró la evaluación de postas rurales; y, en tercer lugar, muchos de los directivos de organizaciones de salud municipales de ciudades relativamente pequeñas consideraron a sus usuarios como “Mixtos”.

5.1.4 Género del directivo

89 directivos encuestados dieron respuesta válida a la pregunta sobre Género del directivo; el 58% de ellos son “Hombres” y el 41,3% mujeres. Esto se consigna en la tabla siguiente.

Tabla 22.
Género del directivo

Categoría	n	%
Mujer	37	41,6%
Hombre	52	58,4%
TOTAL	89	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla 22 una mayor proporción de directivos de sexo masculino que femenino sobre el total de directivos en salud pública en Chile. Aunque no se encontraron estudios sobre género y directivos de salud en Chile, esta proporción podría esperarse si se considera como indicador válido la distribución porcentual de médicos afiliados al Colegio Médico de Chile²⁷ en 2010 (66,8% hombres y 33,2% mujeres (INE, 2010)), considerando que los “Médicos” son sólo un 32,2% de la muestra y el resto está constituido por lo que se ha clasificado como profesionales de “otras profesiones de la salud” y de “otras profesiones”. La proporción entre hombres y mujeres entre los directivos de “otras profesiones de la salud” y de “otras profesiones” en la salud pública en Chile no pudo determinarse en este estudio.

²⁶ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile

²⁷ La afiliación al Colegio Médico no es obligatoria y no todos los médicos están afiliados al Colegio Médico de Chile, sin embargo la proporción entre hombres y mujeres puede ser homologable a la población de médicos.

5.1.5 Profesión original del directivo

87 directivos dieron respuesta válida a la pregunta sobre Profesión original del directivo; el 32,2% de ellos son “Médicos”, el 28,7% tiene “Otra profesión de la salud” (dentistas, enfermeras, obstetras, etc.), y el 39,1% tiene “Otra profesión” (administradores públicos, ingenieros comerciales, auditores, etc.). Esto se muestra en la tabla 23.

Tabla 23.
Profesión original del directivo

Categoría	n	%	% válido
Médico	28	31,5%	32,2%
Otra profesión de la salud	25	28,1%	28,7%
Otra profesión	34	38,2%	39,1%
TOTAL VÁLIDOS	87	97,8%	100,0%
Perdidos	2	2,2%	
Total	89	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente se observa una proporción relativamente homogénea entre grupos, con una mayoría de profesionales de “otras profesiones” (ingenieros comerciales, auditores, etc.).

5.1.6 Sistema de atención de salud de la familia del directivo

87 directivos dieron respuesta válida a la pregunta sobre el Sistema de atención de salud de la familia del directivo; el 69,0% de ellos señala que su familia se atiende en el sistema “Privado” y el 30,1% que su familia se atiende en el sistema “Público”. Esto puede apreciarse en la tabla 24.

Se observa en la tabla que la mayoría de los directivos de instituciones de salud pública atienden a su familia en el sistema “Privado”.

Tabla 24.

Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Categoría	n	%	% válido
Sistema público	27	30,3%	31,0%
Sistema privado	60	67,4%	69,0%
TOTAL VÁLIDOS	87	97,8%	100,0%
Perdidos	2	2,2%	
Total	89	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.7 Nivel de cargo del directivo

A la pregunta Nivel de cargo respondieron válidamente 87 directivos. La tabla 25, a continuación, ilustra los resultados.

Tabla 25.

Nivel de cargo del directivo

Categoría	n	%	% válido
Minsal / dirección de servicio	23	25,8%	26,4%
Dirección de gran unidad	26	29,2%	29,9%
Dirección de unidad mediana	38	42,7%	43,7%
TOTAL VÁLIDOS	87	97,8%	100,0%
Perdidos	2	2,2%	
Total	89	100,0%	

Fuente. Elaboración propia.

La distribución de frecuencias indica que un 26,4% de ellos es directivo del Minsal o de una Dirección de Servicio, un 29,9% dirige una “Gran unidad” y el 43,7% una “Unidad mediana”.

Se aprecia en la muestra una distribución relativamente homogénea de los directivos por Nivel de cargo. Debe considerarse, sin embargo, que algunos consultorios atienden a una población de más de 100.000 habitantes, por lo que sus directivos podrían considerarse a sí mismos directivos de “Gran unidad”.

5.1.8 Comentarios a la caracterización sociodemográfica

5.1.8.1 Sobre las características de las organizaciones

La distribución por Tipo de organización muestra una frecuencia mayor a lo esperable de directivos del Minsal / servicios de salud.

Lo mismo se observa en la caracterización por Alcance de la organización, donde más del 55% indica tener alcance “Regional”. Es conveniente recordar que tienen alcance “Regional” los hospitales regionales y los servicios de salud. Las organizaciones de alcance “Municipal” estarían, en consecuencia, subrepresentadas.

En cuanto a la diferenciación por Tipo de usuario de la organización, ésta presenta una situación particular respecto a los usuarios “Rurales”. El sistema de salud está diseñado para atender el máximo de población y la población se concentra en áreas urbanas. Más aún, las postas rurales –que tienen presencia de médico solo algunos días de la semana- no fueron consideradas en este análisis.

5.1.8.2 Sobre las características de los directivos

De acuerdo al Género, en la muestra hay más directivos “Hombres” que “Mujeres”, aunque la proporción está relativamente balanceada en relación a la distribución poblacional del país.

En la clasificación arbitraria que se hizo acerca de la Profesión original se consideró que, histórica y legalmente, durante mucho tiempo para ser director de un hospital en Chile se requería ser médico. Poco a poco fueron adquiriendo puestos directivos otros profesionales del área de salud y, más recientemente, se han integrado otros profesionales a funciones directivas. La distribución de la muestra indica que en la actualidad esta distribución está relativamente balanceada.

Respecto al Sistema de atención de salud de la familia del directivo, si bien la variable fue incluida para observar su efecto en el involucramiento con los *stakeholders*, debe tenerse presente que, en el país, la pertenencia a un sistema de salud u otro está relacionada principalmente con los niveles de ingreso.

La clasificación de Nivel de cargo -a la luz de los resultados y cruzándola con otras variables- debe leerse con precaución, pues es una apreciación más subjetiva que otras al involucrar la percepción del directivo del tamaño de su unidad, lo que puede depender del contexto, particularmente en atención primaria, ya que un consultorio de una comuna de Santiago puede tener setenta mil usuarios y considerarse una gran unidad, mientras que un consultorio en una comuna rural puede tener dos mil usuarios

y considerarse una unidad mediana (no incluimos la categoría “pequeña unidad”), siendo ambos consultorios.

5.2 Resultados de las variables de percepción de Prioridad y atributos de los *stakeholders*

Se presentan a continuación los resultados descriptivos de las variables que miden prioridad y atributos de los *stakeholders*.

En la primera parte se informa de los estadísticos media aritmética y desviación estándar para la prioridad y los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* de los *stakeholders*. Este análisis permite analizar cómo se comporta el conjunto de *stakeholders* en un atributo determinado.

La segunda parte informa del análisis de componentes principales (ACP) por *stakeholder* y permite apreciar cómo los atributos empleados reflejan la percepción de un *stakeholder* determinado.

5.2.1 Medidas de tendencia central y dispersión

Para cada *stakeholder* se presentará la prioridad y los atributos de *Poder*, *Legitimidad* de los planteamientos, *Urgencia* de sus reivindicaciones, *Capacidad de aporte al desempeño*, y *Conflictividad* en tablas que contendrán la cantidad de respuestas válidas (n), la media aritmética ($\bar{x}$), y la desviación estándar (S).

5.2.1.1 Prioridad concedida por los directivos a sus *stakeholders*

La variable *Prioridad* ordena a los *stakeholders* en una escala de 9 puntos, en la que el valor 9 indica al más prioritario y el 1 el menos prioritario.

La tabla 26 presenta a los *stakeholders* de acuerdo a la media de los puntajes de *Prioridad* obtenidos, ordenados de mayor a menor, es decir, de más prioritarios a menos prioritarios. El gráfico 1 ilustra el contenido de la tabla 26.

El *stakeholder* que los directivos consideran más prioritario es Clientes/usuarios. La segunda *Prioridad* son las Autoridades, la tercera los Trabajadores y la cuarta los Dueños/financistas. Las dos últimas prioridades son los Socios/distribuidores -que incluyen la red asistencial de salud- y los Medios de comunicación. Debe considerarse que para los servicios de salud y los hospitales públicos tanto las Autoridades como los Dueños/financistas son parte del Gobierno de Chile. Para los establecimientos de atención primaria en general, y para los departamentos de salud municipales, el dueño es la municipalidad o una corporación municipal.

Se observa una gran variabilidad de opiniones, reflejada en puntajes relativamente altos de la desviación estándar. La *Prioridad* con opiniones menos dispersas es la de

Trabajadores. La mayor variabilidad la tiene la *Prioridad* del *stakeholder* Dueños/financistas.

Tabla 26.

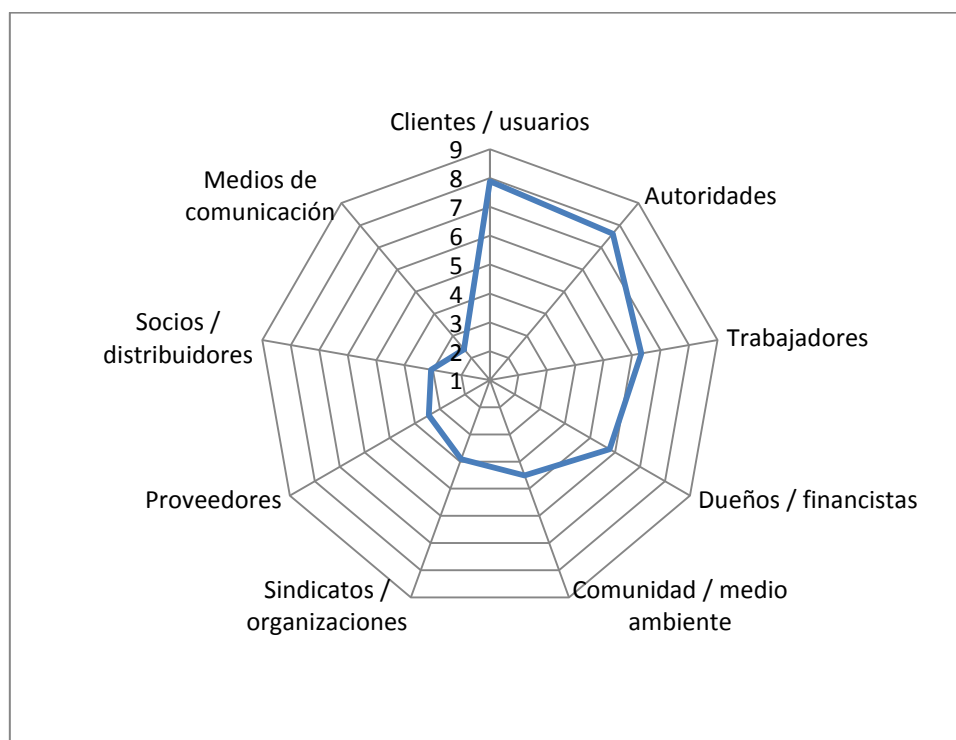
Prioridad concedida a los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	85	7,89	1,655
Autoridades	86	7,62	1,730
Trabajadores	85	6,32	1,490
Dueños / financistas	84	5,79	2,334
Comunidad / medio ambiente	85	4,51	1,913
Sindicatos / organizaciones	85	3,91	1,695
Proveedores	85	3,44	1,644
Socios / distribuidores	85	3,07	1,744
Medios de comunicación	68	2,40	1,878

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1.

Media de Prioridad del stakeholder



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2 Percepción del Poder de los stakeholders

La variable *Poder* asigna puntaje a los *stakeholders* en una escala Likert de 5 puntos, en la que el 5 indica más poder y el 1 menos poder.

La tabla 27 presenta a los *stakeholders* de acuerdo a la media de los puntajes de *Poder* obtenidos, ordenados de mayor a menor, es decir, de más a menos poderoso. El gráfico 2 ilustra el contenido de la tabla 27.

Tabla 27.
Percepción del Poder de los *stakeholders*

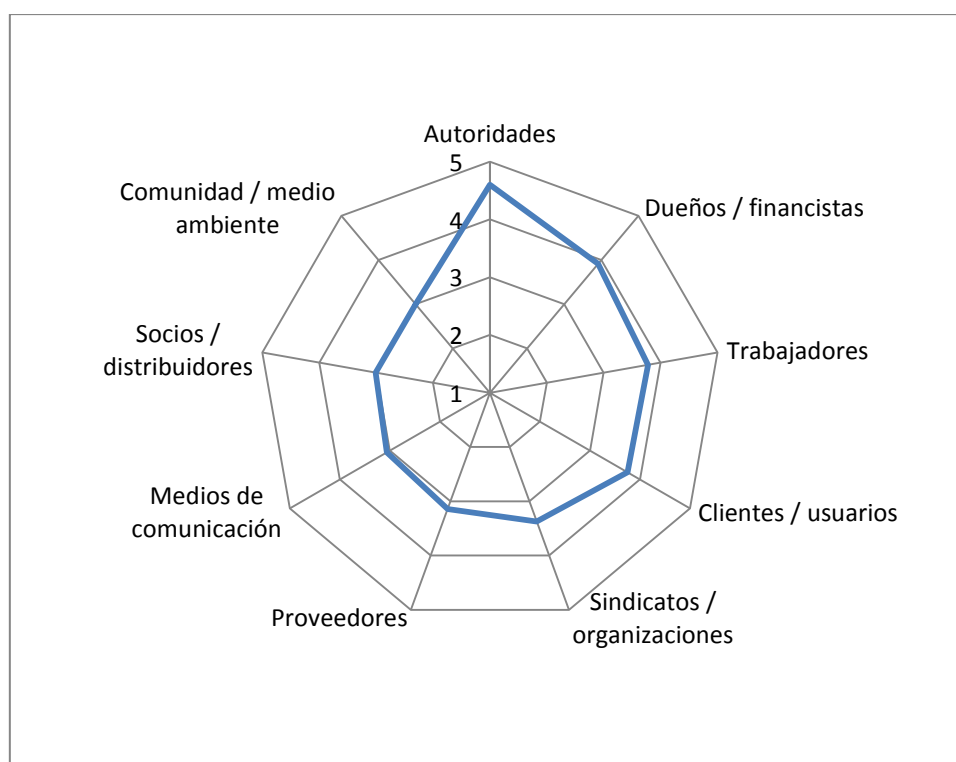
<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	89	4,60	0,558
Dueños / financistas	88	3,91	1,171
Trabajadores	89	3,78	0,889
Clientes / usuarios	88	3,75	0,986
Sindicatos / organizaciones	89	3,37	0,760
Proveedores	88	3,14	0,912
Medios de comunicación	72	3,06	1,209
Socios / distribuidores	89	3,01	1,028
Comunidad / medio ambiente	89	3,00	0,826

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 27, el *stakeholder* que los directivos perciben con más *Poder* son las Autoridades; el segundo, los Dueños/financistas; el tercero, los Trabajadores y los siguientes los Clientes/usuarios. El *stakeholder* con menos *Poder* es la Comunidad/medio ambiente y el penúltimo los Socios/distribuidores.

El *stakeholder* que presenta menos variabilidad en su puntaje de *Poder* son las Autoridades. La mayor variabilidad la tiene el puntaje de los Medios de comunicación.

Gráfico 2.
Percepción media del Poder de los *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.3 Percepción de la Legitimidad de las reivindicaciones de los *stakeholders*

La variable *Legitimidad* asigna puntaje a los *stakeholders* en una escala Likert de 5 puntos, en la que el 5 indica muy alta legitimidad y el 1 muy baja legitimidad.

La tabla 28 presenta a los *stakeholders* de acuerdo a la media de los puntajes de *Legitimidad* obtenidos, ordenados de mayor a menor, es decir, de más a menos legítimo. El gráfico 3 ilustra el contenido de la tabla 28.

Como se aprecia en la tabla 28, el *stakeholder* que los directivos perciben como más *legítimo* son las Autoridades; el segundo, los Clientes/usuarios; el tercero, los Trabajadores y el siguiente los Dueños/financistas. El *stakeholder* con menos *Legitimidad* son los Medios de comunicación y el penúltimo los Proveedores.

El *stakeholder* que presenta menos variabilidad en su puntaje de *Legitimidad* son las Autoridades. La mayor variabilidad la tiene el puntaje de los Dueños/financistas.

Tabla 28.

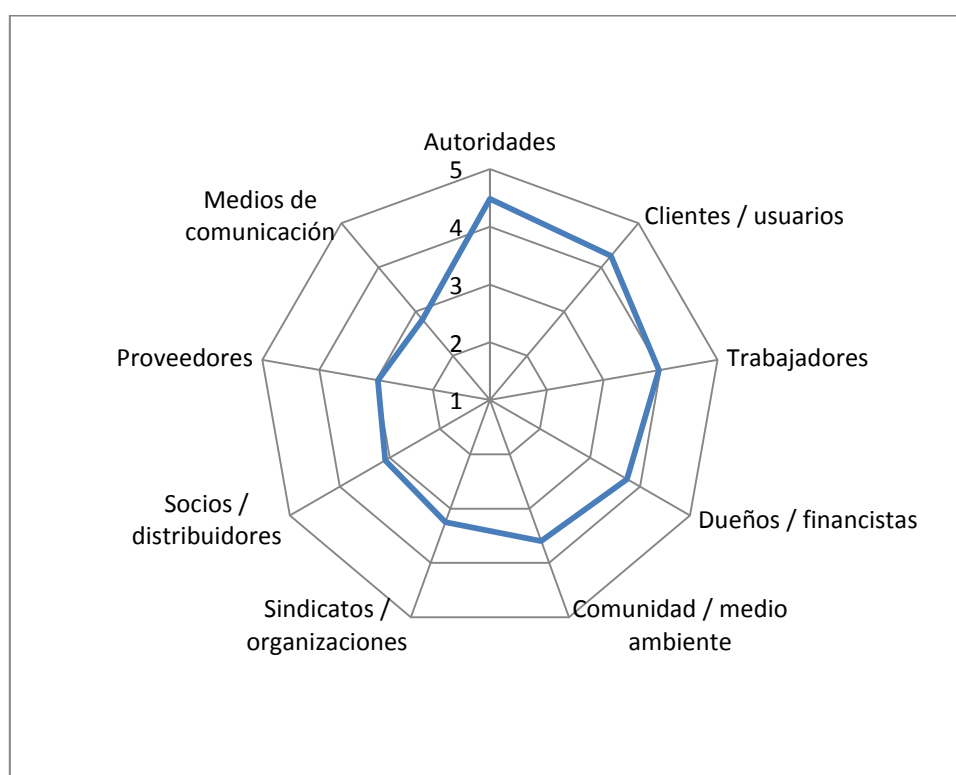
Percepción de la Legitimidad de los planteamientos de los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	89	4,48	0,659
Clientes / usuarios	89	4,26	0,762
Trabajadores	89	3,97	0,745
Dueños / financistas	88	3,74	1,056
Comunidad / medio ambiente	89	3,60	0,888
Sindicatos / organizaciones	89	3,25	0,857
Socios / distribuidores	89	3,09	0,874
Proveedores	89	2,97	0,859
Medios de comunicación	72	2,82	1,025

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.

Percepción media de la Legitimidad de los *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.4 Percepción de la Urgencia de las reivindicaciones de los stakeholders

La variable *Urgencia* asigna puntaje a los *stakeholders* en una escala Likert de 5 puntos, en la que el 5 indica muy alta urgencia y el 1 muy baja urgencia.

La tabla 29 presenta a los *stakeholders* de acuerdo a la media de los puntajes de *Urgencia* obtenidos, ordenados de mayor a menor, es decir, de más a menos urgente. El gráfico 4 ilustra el contenido de la tabla 29.

Tabla 29.
Percepción de la Urgencia de las reivindicaciones de los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	87	4,44	0,710
Clientes / usuarios	87	4,40	0,739
Trabajadores	88	3,94	0,822
Dueños / financistas	87	3,83	0,955
Comunidad / medio ambiente	85	3,60	0,862
Sindicatos / organizaciones	88	3,24	0,816
Socios / distribuidores	87	3,09	0,984
Proveedores	88	2,95	0,921
Medios de comunicación	71	2,92	0,967

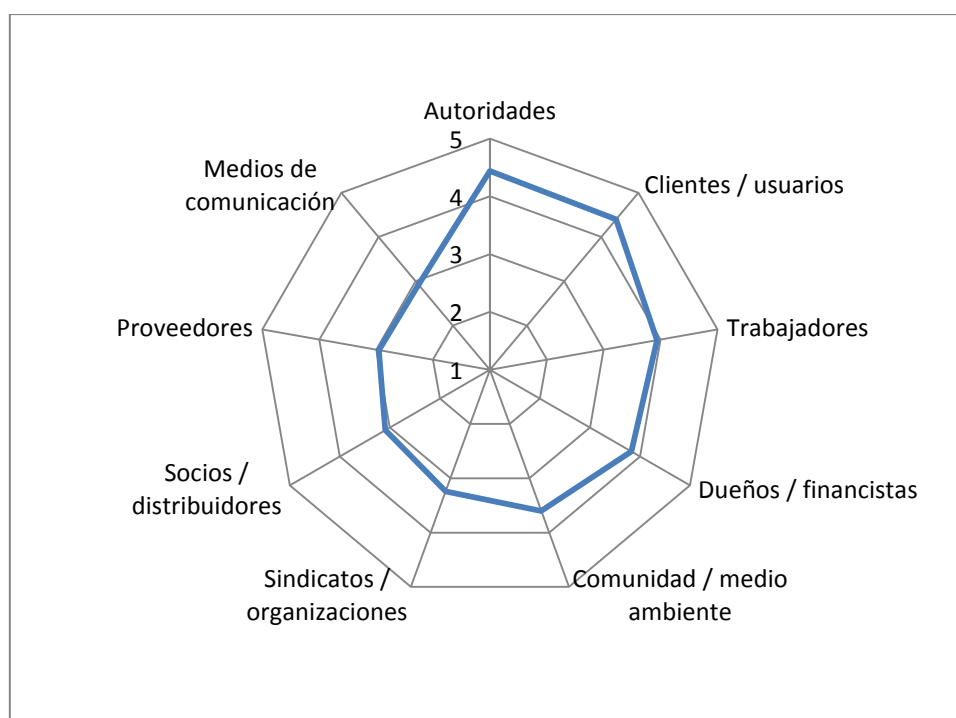
Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 29, el *stakeholder* que los directivos perciben con reivindicadores más *urgentes* son las Autoridades; el segundo, los Clientes/usuarios, el tercero, los Trabajadores y el siguiente los Dueños/financistas. El *stakeholder* con menos *Urgencia* percibida en sus reivindicaciones son los Medios de comunicación y el penúltimo los Proveedores.

El *stakeholder* que presenta menos variabilidad en su puntaje de *Urgencia* son las Autoridades. La mayor variabilidad la tiene el puntaje de los Socios/distribuidores.

El ordenamiento aquí resultante es exactamente el mismo obtenido para la variable *Legitimidad*.

Gráfico 4.
Percepción media de la Urgencia de los *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.5 Capacidad del stakeholder de aporte al desempeño

La variable *Capacidad de aporte al desempeño* asigna puntaje a los *stakeholders* en una escala Likert de 5 puntos, en la que el 5 indica muy alto aporte esperado y el 1 muy bajo aporte esperado.

La tabla 30 presenta a los *stakeholders* de acuerdo a la media de los puntajes de *Capacidad de aporte al desempeño* obtenidos, ordenados de mayor a menor, es decir, de más a menos aporte esperado. El gráfico 5 ilustra el contenido de la tabla 30.

Como se aprecia en la tabla 30, el *stakeholder* que los directivos perciben que más *aportará al desempeño futuro* son los Trabajadores; el segundo las Autoridades, el tercero los Clientes/usuarios y el siguiente los Dueños/financistas. El *stakeholder* que menos se espera que *aporte al desempeño futuro* son los Medios de comunicación y el penúltimo los Socios/distribuidores.

El *stakeholder* que presenta menos variabilidad en su puntaje de *Capacidad de aporte al desempeño* son los Trabajadores. La mayor variabilidad la tiene la media de los Dueños/financistas.

Tabla 30.

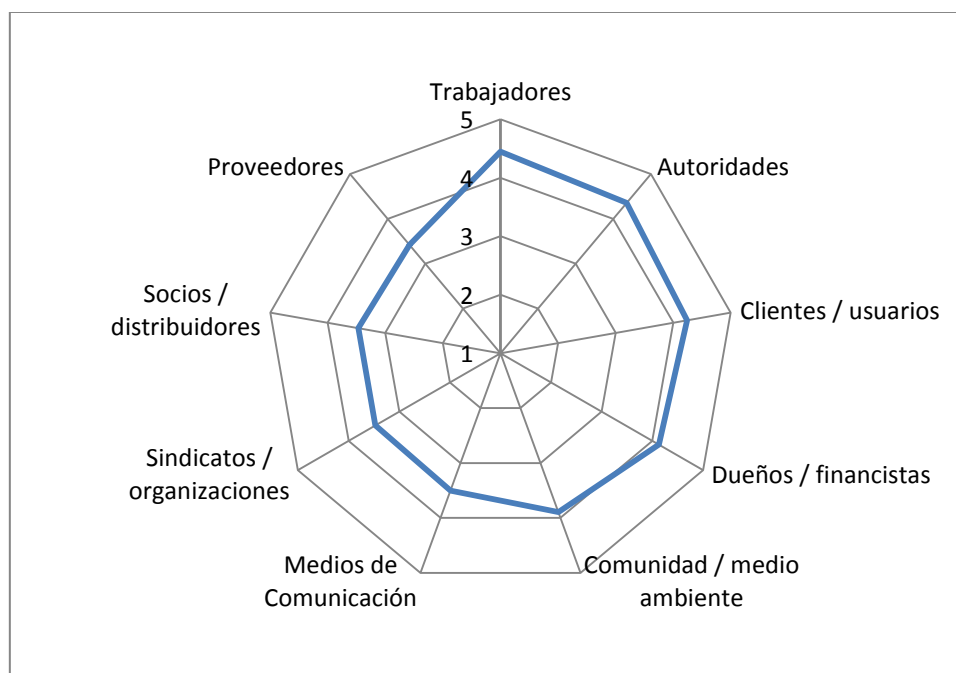
Percepción de la capacidad del *stakeholder* de aporte al desempeño

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	71	4,45	0,580
Autoridades	72	4,36	0,827
Clientes / usuarios	72	4,24	0,831
Dueños / financistas	71	4,13	0,909
Comunidad / medio ambiente	70	3,89	0,860
Medios de comunicación	72	3,50	0,856
Sindicatos / organizaciones	72	3,47	0,855
Socios / distribuidores	72	3,47	0,888
Proveedores	72	3,42	0,884

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5.

Percepción media de la Capacidad de aporte al desempeño por parte del *stakeholder*



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.6 Percepción de la Conflictividad de los stakeholders

La variable grado de *Conflictividad de los stakeholders* asigna puntaje en una escala Likert de 5 puntos, en la que el 5 indica conflictividad muy alta del *stakeholder* y el 1 muy baja conflictividad del *stakeholder*.

La tabla 31 presenta a los *stakeholders* de acuerdo a la media de los puntajes de *Conflictividad de los stakeholders* obtenidos, ordenados de mayor a menor, es decir, de más a menos conflictividad. El gráfico 6 ilustra el contenido de la tabla 31.

Para la variable *Conflictividad de los stakeholders*, de acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos en su conjunto consideran que los *stakeholders* más conflictivos son los Clientes/usuarios, luego los Sindicatos/organizaciones, los Medios de comunicación, y los Trabajadores. Los menos conflictivos son los Socios/distribuidores, los siguientes son las Autoridades, los terceros son los Dueños/financistas y los cuartos en *Conflictividad* ascendente son los Proveedores.

Tabla 31.

Percepción de la Conflictividad de los stakeholders

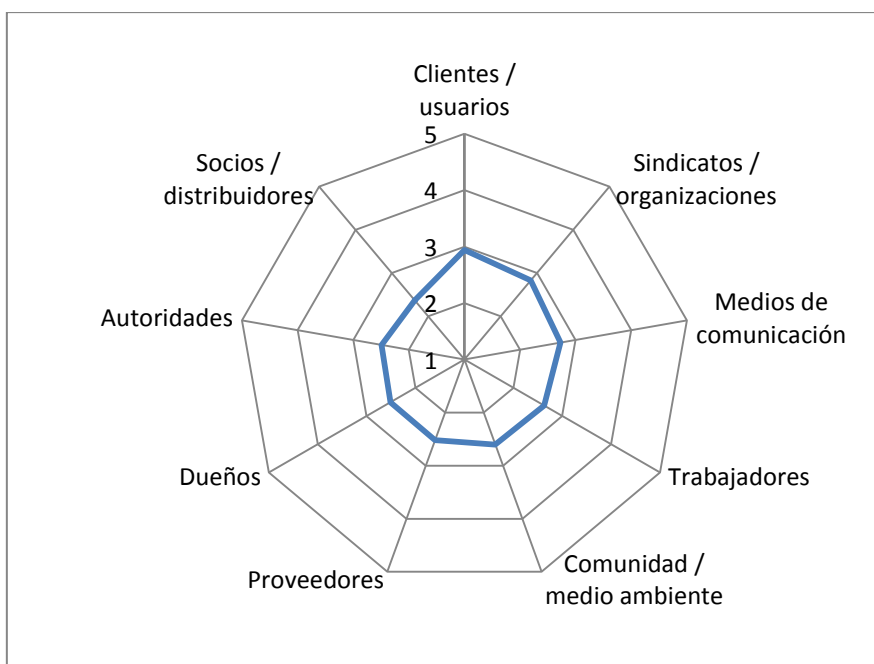
Stakeholder	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	83	2,94	0,915
Sindicatos / organizaciones	82	2,83	1,040
Medios de comunicación	67	2,73	1,123
Trabajadores	83	2,63	0,851
Comunidad / medio ambiente	82	2,60	0,844
Proveedores	83	2,52	0,888
Dueños / financistas	82	2,51	1,021
Autoridades	83	2,49	1,017
Socios / distribuidores	83	2,37	0,792

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las medias se encuentran en la parte baja de la escala, es decir la *Conflictividad* está entre “baja” y “regular” para todos los *stakeholders*. El rango de variación de las medias entre los *stakeholders* es de sólo 0,57 puntos.

Las percepción de *Conflictividad* con mayor variabilidad es la de los Medios de comunicación; y la más homogénea, la de los Socios/distribuidores.

Gráfico 6.
Percepción media de Conflictividad del *stakeholder*



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Análisis de Componentes Principales (ACP)

Con el objeto de obtener una perspectiva global por *stakeholder* de las variables asociadas a las hipótesis 1 y 2, y de las siete variables de caracterización de los encuestados, se realizó –para ambos conjuntos de variables- un análisis de componentes principales (ACP). El orden de presentación es de acuerdo a la *Prioridad* obtenida previamente para este conjunto de *stakeholders* genéricos. El primer análisis tiene como variables activas los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*; y como variable ilustrativa, la *Prioridad*. El propósito de este análisis es apreciar los factores subyacentes en este grupo de cinco atributos. El segundo análisis tiene como variables activas las variables de caracterización: *Tipo de organización*, *Alcance de la organización*, *Tipo de usuario de la organización*, *Género*, *Profesión*, *Sistema de atención de salud de la familia* y *Nivel de los directivos*. El propósito de este análisis es contrastar la capacidad de estas variables y sus categorías de dar una visión balanceada de la muestra, por *stakeholder*.

El análisis de ACP realizado entrega un conjunto de datos, de los cuales se presentan para cada *stakeholder* los siguientes:

- Un gráfico del ACP de la *Prioridad* y los atributos.
- Una tabla con las coordenadas de las variables en el gráfico de *Prioridad* y atributos.
- Un gráfico del ACP de las variables de caracterización.
- Una tabla con las coordenadas de las variables de caracterización.

Con el fin de facilitar la lectura sin perder profundidad en la sustentación del análisis, se ha llevado al anexo 4 (Tablas ACP):

- Los cosenos al cuadrado de la *Prioridad* y los atributos.
- Los cosenos al cuadrado de las variables de caracterización.
- Los valores de un test de contraste (v-test ²⁸) sobre la coordenada del centro de gravedad de las variables de caracterización.

Los gráficos, o mapas de factores, de *Prioridad* y atributos en las dos dimensiones principales de las cinco obtenidas para las variables activas, permiten contrastar los atributos de los *stakeholders*: *Poder*, *Urgencia*, *Legitimidad*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*, con la *Prioridad*, que se presenta como variable ilustrativa. En cada

²⁸ El v-test fue desarrollado por V.P. Bhapkar, como prueba no paramétrica y está incorporado al paquete estadístico “R”

gráfico las flechas, que representan la *Prioridad* y los atributos en el nuevo sistema de coordenadas, pueden ser consideradas vectores y compararse tanto en longitud, como en dirección y sentido.

En los gráficos que representan las variables de caracterización en el plano obtenido puede apreciarse en qué posición en los cuadrantes generados por los dos ejes principales se encuentran las percepciones de directivos según las distintas subcategorías de caracterización, y cuán alejadas del centro están algunas de ellas.

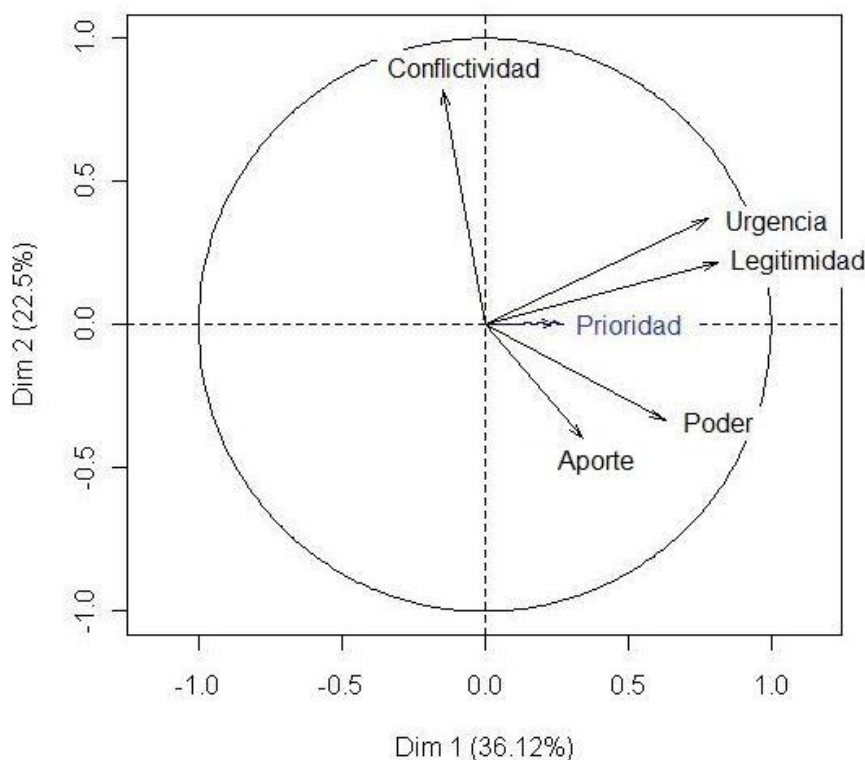
Los resultados del ACP, por *stakeholder*, se muestran y comentan a continuación.

5.2.2.1 Stakeholder Clientes/usuarios

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos en los atributos del *stakeholder Clientes/usuarios* se presentan en el gráfico 7. En él se ilustran las dos dimensiones principales extraídas en el ACP de los atributos de *Clientes/usuarios*, que explican el 58,62% de la inercia de las cinco variables activas consideradas, y en el cual se ha graficado también la *Prioridad* como variable ilustrativa.

Gráfico 7.

ACP de atributos de Clientes/usuarios*



*Variable Ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico también se observa que en la dimensión principal las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* están en un mismo sentido y –como se puede apreciar por la longitud de la flecha- la *Legitimidad* lleva el mayor peso; en el sentido opuesto en este eje se encuentra poco reflejada la variable *Conflictividad*. En la segunda dimensión está reflejada con más nitidez la variable *Conflictividad*; en el mismo sentido que la *Conflictividad* están las variables *Urgencia* y *Legitimidad*, y en el sentido contrario, las variables *Poder* y *Capacidad de aporte*.

Intuitivamente la *Prioridad* no parece afín a estas variables, pues se observa por la longitud de su flecha que está mal representada en este plano y que casi no tiene representación en la dimensión 2.

La tabla 32 muestra las coordenadas con base a las cuales se construyó el Gráfico 7.

Tabla 32.
Coordenadas del ACP de atributos de Clientes/usuarios

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,629	-0,333
Legitimidad	0,815	0,217
Urgencia	0,779	0,369
Capacidad de Aporte	0,343	-0,396
Conflictividad	-0,146	0,821
Prioridad*	0,256	0,008

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de cosenos cuadrados de los atributos de Clientes/usuarios (ver la tabla 1 en el anexo 4) puede apreciarse que, para este *stakeholder*, en la dimensión 1 están bien representadas (más del 50% de la inercia) las variables *Legitimidad* y *Urgencia*. En la dimensión 2 está bien representada la variable *Conflictividad*. Las variables *Poder* y *Capacidad de aporte* de los Clientes/usuarios no están bien representadas en ninguna de las dos dimensiones, así como tampoco la variable ilustrativa, *Prioridad*; es más, la *Prioridad* tiene representación cercana a cero en la dimensión 2, lo que podría sugerir que los elementos subyacentes a la percepción de *Conflictividad* en los Clientes/usuarios no afectan a la percepción de *Prioridad* de estos.

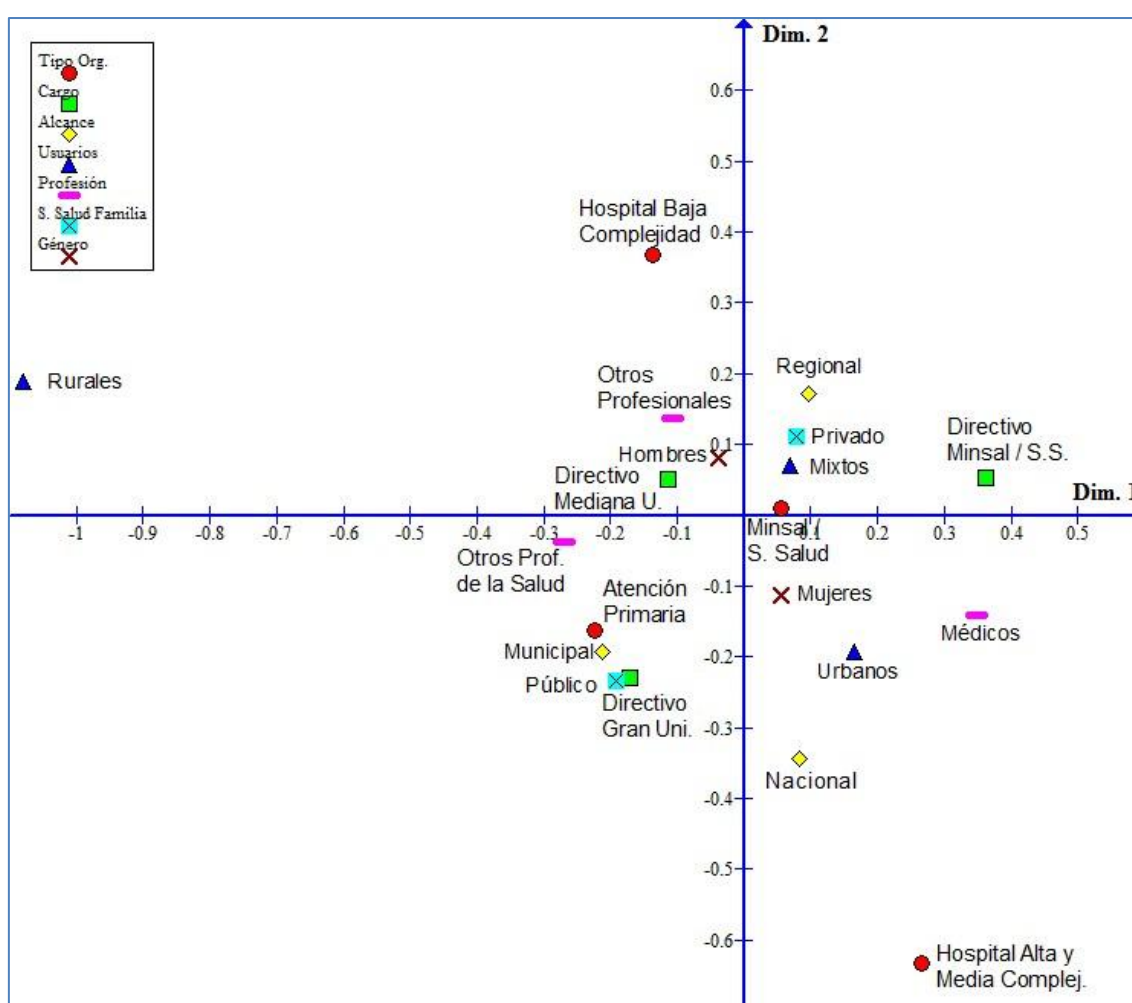
En la siguiente página se presenta el gráfico 8, que muestra la posición relativa en que se encuentran representados en estas dos nuevas dimensiones, las categorías de

clasificación del encuestado. El gráfico permite comparar posiciones relativas entre categorías de clasificación.

Tomando los puntajes extremos y relacionándolos con la tabla de cosenos cuadrados (ver la tabla 2 en el anexo 4) se puede comparar la posición contrapuesta sobre la dimensión 1 de los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” con la que tienen los directivos con usuarios “Urbanos”; y el contraste entre directivos de hospitales de alta y mediana complejidad con directivos de hospitales de baja complejidad.

Gráfico 8.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Clientes/usuarios



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 33 muestra las coordenadas, en los dos nuevos ejes principales, de las variables de caracterización para el *stakeholder* Clientes/usuarios. Con base a esta información se ha construido el gráfico 8.

Tabla 33.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Clientes/usuarios

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de organización	Minsal/servicio de salud	0,055	0,010
	Hospital alta y mediana complejidad	0,265	-0,633
	Hospital baja complejidad	-0,136	0,368
	Atención primaria	-0,223	-0,162
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	0,361	0,052
	Gran unidad	-0,171	-0,229
	Unidad mediana	-0,114	0,051
Alcance	Nacional	0,083	-0,343
	Regional	0,097	0,172
	Municipal	-0,213	-0,193
Usuarios	Urbanos	0,165	-0,192
	Rurales	-1,079	0,188
	Mixtos	0,070	0,071
Profesión	Médico	0,349	-0,142
	Otra profesión de la salud	-0,270	-0,037
	Otras profesiones	-0,108	0,136
Sistema salud de la familia	Público	-0,192	-0,234
	Privado	0,079	0,112
Género	Mujer	0,055	-0,114
	Hombre	-0,039	0,081

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los cosenos cuadrados de estas variables de caracterización para Clientes/usuarios (ver anexo 4, tabla 2) se puede apreciar que en la dimensión 1 está bien representada (más del 50% de la inercia) la percepción por Nivel de cargo de los directivos del “Minsal/director de servicio” (58,4%) y de unidad mediana (60,1%); por Tipo de usuario, la percepción de los directivos con usuarios “Rurales” (67,1%); y por Profesión la percepción de los directivos “Médicos” (51,0%) y de “Otra profesión de la salud” (60,9%). En la dimensión 2 está bien representada la percepción, por Tipo de organización, de los directivos de “hospitales de alta y mediana complejidad” (83,6%); por Sistema de salud de la familia, la de los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” (56,8%) y “Privado” (61,8%). Llama la atención que en la tabla 2 del anexo 4, los cosenos cuadrados para “Hombres” y “Mujeres” son idénticos.

Los valores de la prueba-v (ver anexo 4, tabla 3) permiten señalar como elementos significativamente diferentes al resto, en tanto se alejan del centro de gravedad del grupo de percepciones sobre Clientes/usuarios, las coordenadas de los directivos con usuarios “Rurales” (en la dimensión 1) y las de los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” (en la dimensión 2); esto significa que las subcategorías directivos con usuarios “Rurales” y directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” presentan valores significativamente diferentes al promedio, como puede apreciarse en el gráfico 8. Si se considera que una variable de clasificación para ser eficiente debiera obtener valores balanceados entre todas las categorías en torno al centro de gravedad, los valores obtenidos para los directivos con usuarios “Rurales” se salen de esta norma y deberían ser considerados con precaución, recordando además que sólo representan el 9,1% del total de directivos. Se observa también que en ambas dimensiones los valores para los directivos “Mujeres” y “Hombres” son iguales, aunque con signo cambiado, lo que significa que en relación a este centro de gravedad, la percepción de directivos “Hombres” y “Mujeres” sobre los Clientes/usuarios es exactamente opuesta.

5.2.2.2 Stakeholder Autoridades

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos en los atributos del *stakeholder* Autoridades se presentan en el gráfico 9. En él se ilustran las dos dimensiones principales extraídas en el ACP de los atributos de Autoridades, que explican el 63,7% de la inercia de las cinco variables consideradas, y en el cual se ha graficado también la *Prioridad* como variable ilustrativa.

Se observa en el gráfico 9 que en la dimensión principal las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* quedan bien reflejadas y están en un mismo sentido; en el otro sentido se encuentra la variable *Conflictividad*, poco reflejada. En la segunda dimensión está con más nitidez la variable *Conflictividad*; en el mismo sentido que la *Conflictividad* están las variables *Urgencia*, *Poder* y *Legitimidad* y en el sentido opuesto la variable *Capacidad de aporte*. La *Prioridad*, en el cuadrante inferior derecho, no aparece bien representada, sugiriendo que este plano no le es afín.

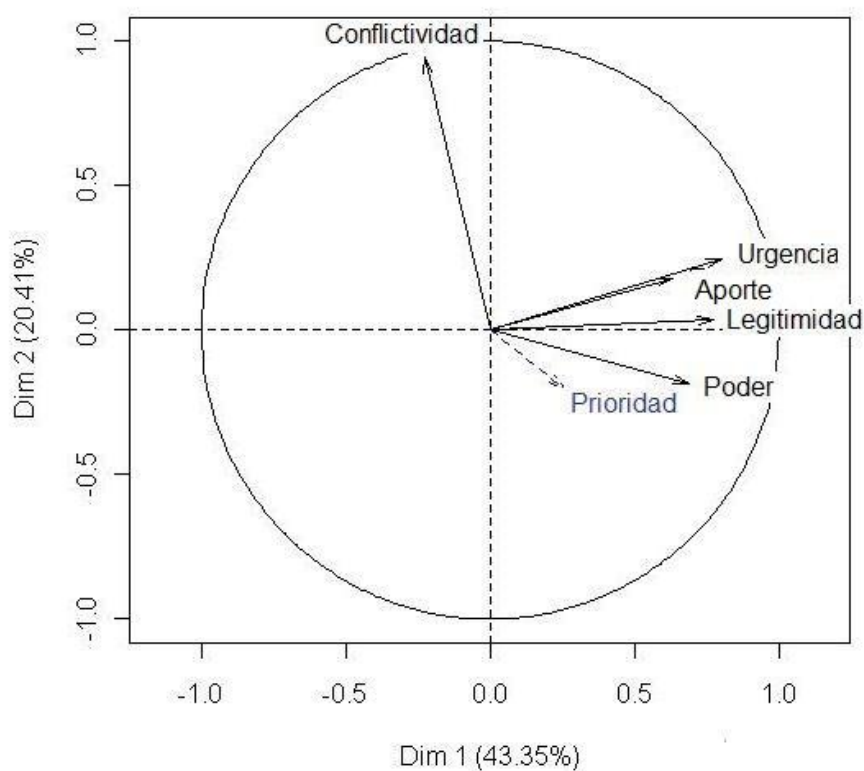
La tabla 34 muestra las coordenadas de las variables de atributos y la variable ilustrativa *Prioridad* con base a las cuales se construyó el gráfico 9.

En la tabla de cosenos cuadrados (ver anexo 4, tabla 4) se puede observar que para el *stakeholder* Autoridades, en la dimensión 1 están bien representadas (más del 50% de

la inercia) las variables *Legitimidad*, *Urgencia* y *Poder*. En la dimensión 2 está bien representada la variable *Conflictividad*.

Gráfico 9.

ACP de atributos de Autoridades*



*Variable ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34.

Coordenadas del ACP de atributos de Autoridades

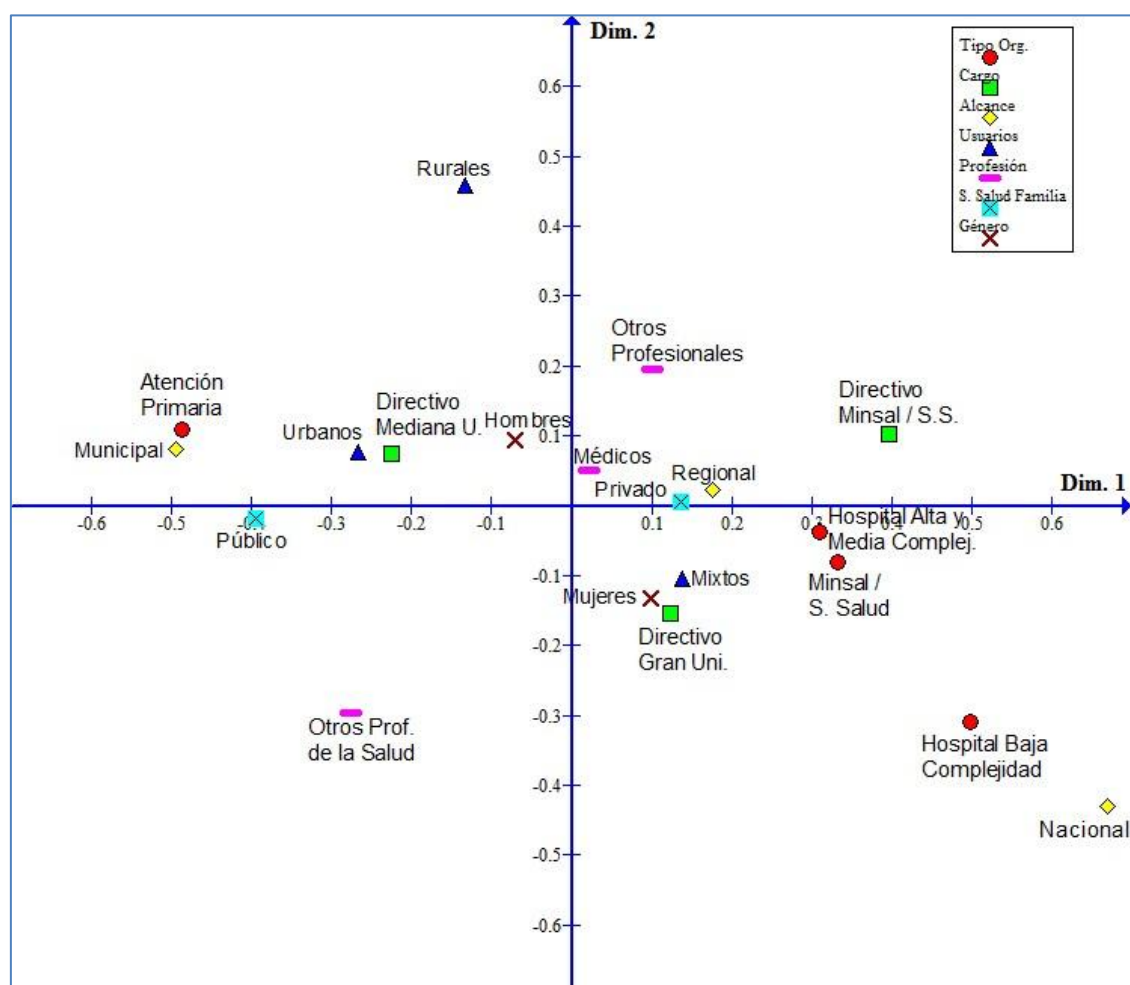
Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,689	-0,183
Legitimidad	0,773	0,035
Urgencia	0,803	0,249
Capacidad de aporte	0,632	0,181
Conflictividad	-0,228	0,944
Prioridad*	0,258	-0,201

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 10, a continuación, muestra la posición relativa en que se encuentran representadas, en las dos nuevas dimensiones, las categorías de clasificación del encuestado. Tomando algunos puntajes extremos y relacionándolos con la tabla de cosenos cuadrados (ver anexo 4, tabla 5) podríamos decir, por ejemplo, que los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” se ubican en el extremo superior del sistema de coordenadas y que los directivos de establecimientos de alcance “Nacional” se encuentran en el extremo inferior, y más a la derecha; en tanto que los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” y de “Atención primaria” se encuentran hacia el extremo izquierdo. Nuevamente los directivos con usuarios “Rurales” aparecen en una posición extrema aunque, como se verá en la prueba-v, no son significativamente distintos al resto.

Gráfico 10.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Autoridades

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 34 presenta las coordenadas que permiten construir del gráfico 10.

Tabla 35.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Autoridades

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de organización	Minsal/servicio de salud	0,332	-0,081
	Hospital alta y mediana complejidad	0,310	-0,038
	Hospital baja complejidad	0,498	-0,310
	Atención primaria	-0,488	0,108
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	0,397	0,102
	Gran unidad	0,123	-0,153
	Unidad mediana	-0,224	0,074
Alcance	Nacional	0,670	-0,431
	Regional	0,176	0,023
	Municipal	-0,495	0,080
Usuarios	Urbanos	-0,266	0,077
	Rurales	-0,132	0,457
	Mixtos	0,139	-0,104
Profesión	Médico	0,021	0,050
	Otra profesión de la salud	-0,277	-0,298
	Otras profesiones	0,100	0,196
Sistema salud de la familia	Público	-0,394	-0,018
	Privado	0,138	0,005
Género	Mujer	0,098	-0,132
	Hombre	-0,070	0,094

Fuente: Elaboración propia.

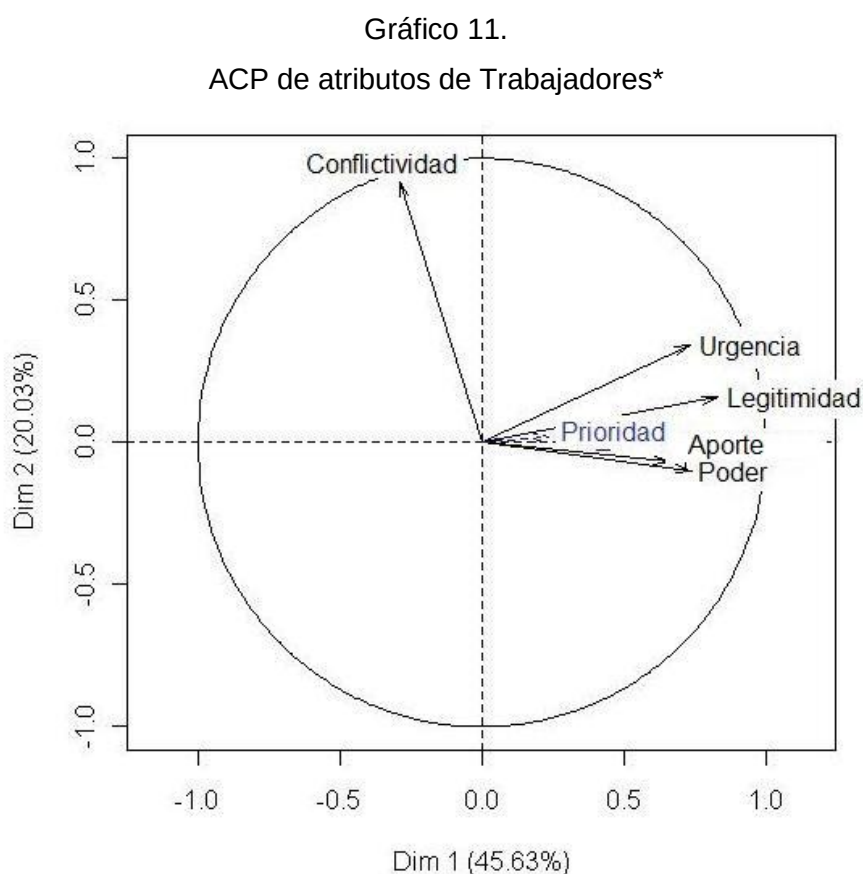
Al analizar los cosenos cuadrados de estas variables de caracterización de Autoridades (ver anexo 4, tabla 5) se puede apreciar que para el *stakeholder* Autoridades, en la dimensión 1 está bien representada (más del 50%) la inercia de los puntajes, por Tipo de organización, de los directivos del “Minsal/servicio de salud” (53,8%), de “Hospitales de alta y mediana complejidad” (51,6%), de “Hospitales de baja complejidad” (54,3%), y “Atención primaria” (90,7%); por Nivel de cargo, de los directivos de “Minsal/director de servicio” (74,3%) y “Unidad mediana” (72,6%); de los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” (58%), “Regional” (71,1%) y “Municipal” (91,1%); de los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” (63,1%) y “Mixtos” (53,9%); y de los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” (70,9%) y en el “Privado” (65,1%). En la dimensión 2 está bien representada

la percepción de los directivos con “Otra profesión”, no originales del área salud (56,9%). Se observa que nuevamente los cosenos cuadrados de los directivos “Mujeres” y “Hombres” presentan valores idénticos.

Los valores de la prueba-v (ver anexo 4, tabla 6) destacan como elementos significativamente diferentes al resto, en la dimensión 1, las coordenadas de los directivos de “Atención primaria” y alcance “Municipal”. En la dimensión 2 no hay puntajes que se diferencien. Se observa que también en ambas dimensiones los valores para los directivos “Mujeres” y “Hombres” son iguales, aunque con signo cambiado.

5.2.2.3 Stakeholder Trabajadores

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos en los atributos del *stakeholder* Trabajadores se presentan en el gráfico 11.



*Variable ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 11 ilustra las dos dimensiones principales extraídas en el ACP de los atributos del *stakeholder* Trabajadores, que explican el 65,66% de la inercia de las cinco variables activas consideradas, y en el cual se ha graficado también la *Prioridad* como variable ilustrativa. Se observa que en la dimensión principal las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* respecto a los Trabajadores están bien reflejadas y en un mismo sentido; en el sentido opuesto se encuentra poco reflejada la variable *Conflictividad*. En la segunda dimensión se refleja con más nitidez la variable *Conflictividad*; en el mismo sentido que ella están las variables *Urgencia* y *Legitimidad* y en el otro sentido las variables *Poder* y *Capacidad de aporte*.

La tabla 36 presenta las coordenadas con base a las cuales se construyó el gráfico 11.

Tabla 36.

Coordenadas del ACP de atributos de Trabajadores

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,735	-0,099
Legitimidad	0,829	0,158
Urgencia	0,732	0,345
Capacidad de aporte	0,659	-0,068
Conflictividad	-0,290	0,918
Prioridad*	0,234	0,020

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de cosenos cuadrados del ACP de atributos de Trabajadores (ver anexo 4, tabla 7) permite apreciar que, para los Trabajadores, la dimensión 1 explica el 68,6% de la inercia de *Legitimidad* -siendo la variable mejor explicada por esta dimensión-, el 54% del *Poder*, y el 53,6% de la *Urgencia*. La dimensión 2, como en los dos casos previos, refleja bien la *Conflictividad* de los Trabajadores (84,3%). La *Capacidad de aporte* y la *Prioridad* no son bien explicadas en estas dimensiones.

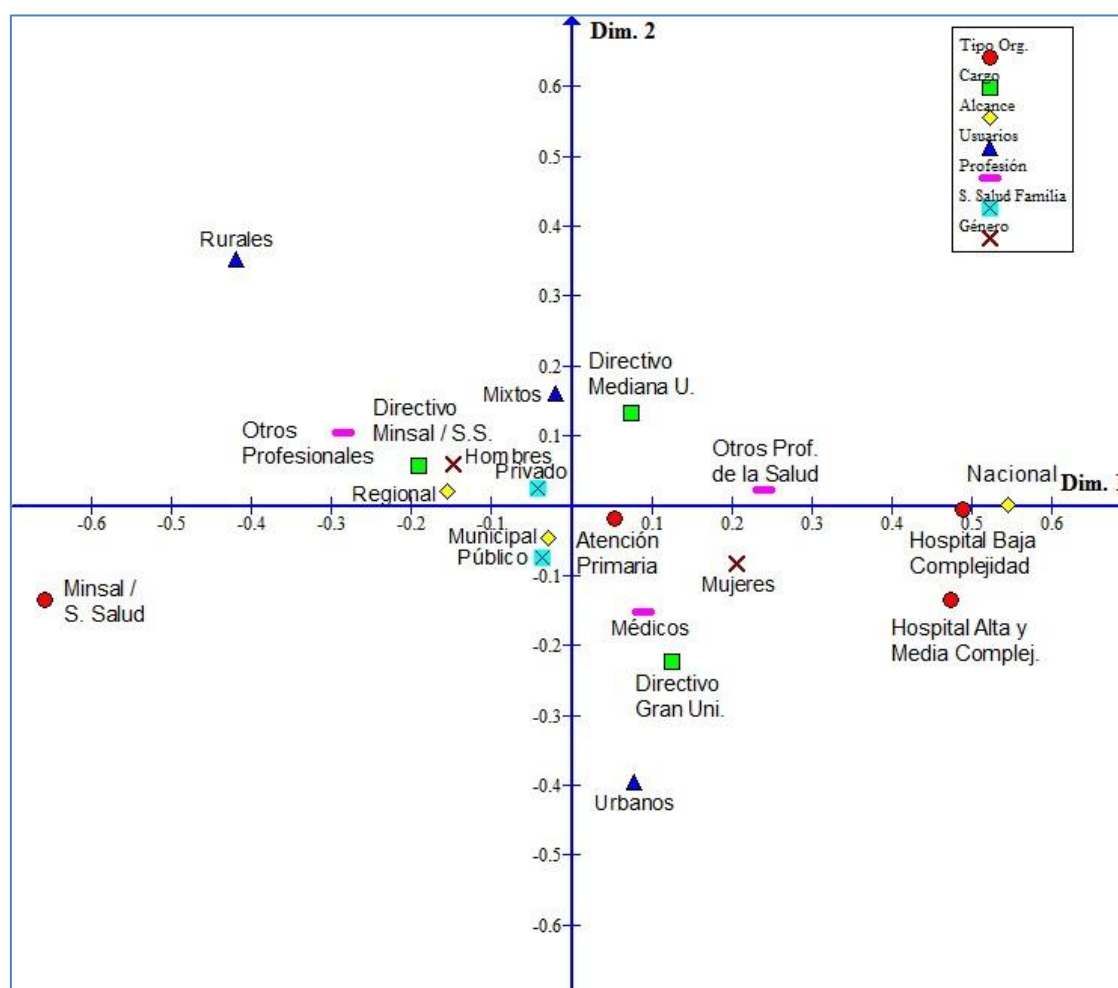
A continuación se presenta el gráfico 12, que ilustra en las dos nuevas dimensiones la posición relativa de las variables de caracterización. Esto permite comparar, dentro de una clasificación, la posición de un grupo en relación a otro y al conjunto.

El gráfico 12 permite apreciar, tomando los puntajes extremos y relacionándolos con la tabla de cosenos cuadrados (ver anexo 4, tabla 8), por ejemplo, que los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” se encuentran en el extremo superior, y que

los directivos con usuarios “Urbanos” se encuentran en el extremo inferior; los directivos de “Minsal/servicios de salud” se encuentran en el extremo izquierdo, en contraposición a los directivos de hospitales.

Gráfico 12.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Trabajadores



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 37 se presentan las coordenadas, en las nuevas dimensiones, de las distintas variables de caracterización y sus categorías.

Al analizar los cosenos cuadrados de las variables de caracterización (véase anexo 4, tabla 8) se encuentra que, para el *stakeholder* Trabajadores, en la dimensión 1 están bien representados (más del 50% de la inercia) los puntajes por Tipo de organización de los directivos de “Minsal/servicios de salud” (79,1%), de “Hospitales de alta y mediana complejidad” (67%), de “Hospitales de baja complejidad” (67,2%); de

entidades de Alcance “Nacional” (71,4%); por Profesión, de directivos con “Otra profesión” (62,4%) no original del sector salud; y por Género, de directivos “Mujeres” (62,4%) y “Hombres” (62,4%). En la dimensión 2 están bien representados, por Nivel de cargo, los directivos de “Gran unidad” (56,9%); y los directivos con Tipo de usuarios “Urbanos” (85,5%). Se aprecia también que por Género, los directivos de ambos sexos obtienen iguales valores.

Tabla 37.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Trabajadores

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal/servicio de salud	-0,658	-0,136
	Hospital alta y mediana complejidad	0,475	-0,135
	Hospital baja complejidad	0,489	-0,005
	Atención primaria	0,054	-0,018
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	-0,191	0,058
	Gran unidad	0,125	-0,223
	Unidad mediana	0,075	0,132
Alcance	Nacional	0,546	0,000
	Regional	-0,155	0,020
	Municipal	-0,028	-0,047
Usuarios	Urbanos	0,079	-0,395
	Rurales	-0,419	0,353
	Mixtos	-0,021	0,162
Profesión	Médico	0,089	-0,152
	Otra profesión de la salud	0,240	0,023
	Otras profesiones	-0,285	0,105
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,036	-0,075
	Privado	-0,041	0,024
Género	Mujer	0,207	-0,083
	Hombre	-0,147	0,059

Fuente: Elaboración propia.

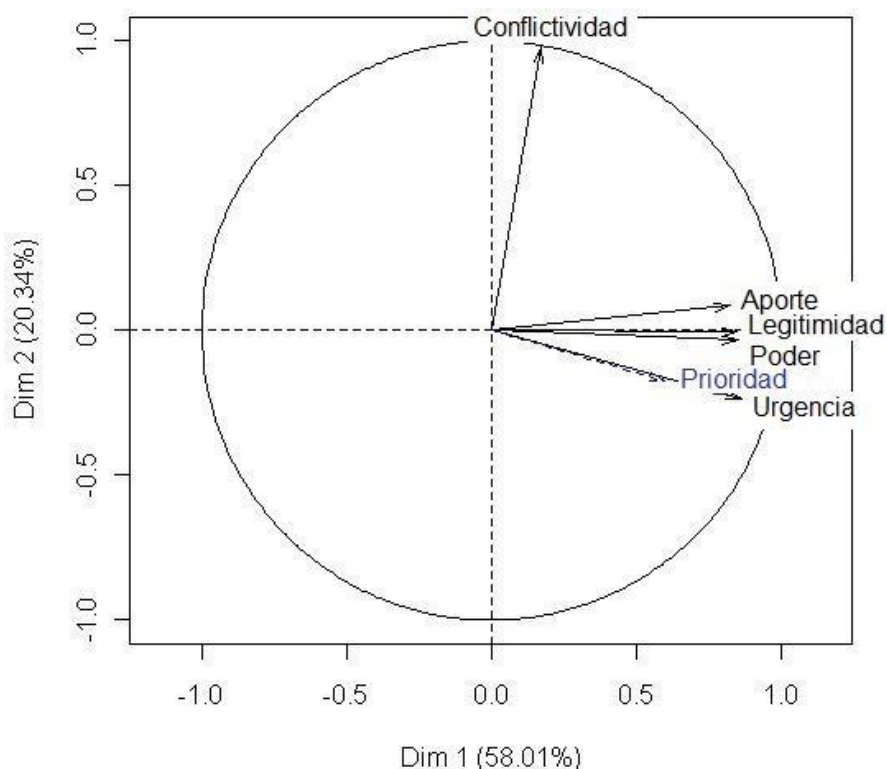
Los valores de la prueba-v (ver anexo 4, tabla 9) para las variables de caracterización en relación a los Trabajadores muestran como elementos significativamente diferentes al resto las coordenadas de los directivos de “Minsal/servicios de salud” (por Tipo de organización) en la dimensión 1; y de los directivos con usuarios “Urbanos” en la

dimensión 2. Es decir, para la percepción de Trabajadores, las coordenadas de estos directivos se apartan significativamente del centro de gravedad.

5.2.2.4 Stakeholder Dueños/financistas

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos para los atributos del *stakeholder* Dueños/financistas y su *Prioridad* como variable ilustrativa se presentan en el gráfico 13. Las dos dimensiones principales obtenidas explican el 78,35% de la inercia de las cinco variables activas.

Gráfico 13.
ACP atributos de Dueños/financistas*



*Variable ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 13 se observa que, en la dimensión principal, las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* están bien reflejadas, y mal reflejada la *Conflictividad*, orientándose todas en el mismo sentido. En el eje vertical está bien reflejada la *Conflictividad*; en su mismo sentido está la variable *Capacidad de aporte*, mal reflejada. También poco reflejadas, pero en dirección opuesta a la *Conflictividad*, están las variables *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*, y la *Prioridad*.

La tabla 38 presenta las coordenadas con base a las cuales se construyó el gráfico 13.

Tabla 38.
Coordenadas del ACP de atributos de Dueños/financistas

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,852	-0,035
Legitimidad	0,850	-0,006
Urgencia	0,862	-0,235
Capacidad de aporte	0,824	0,086
Conflictividad	0,171	0,976
Prioridad*	0,600	-0,175

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados de los cosenos cuadrados del ACP de los atributos de Dueños/financistas (anexo 4, tabla 10) encontramos que los cuatro primeros atributos están bien representados en la dimensión 1, y que el atributo *Conflictividad* está bien representado en la dimensión 2. Es más, si se recuerda que la primera dimensión explica el 58,01% de la inercia total de las cinco variables, se observa que para los Dueños/financistas los cuatro primeros atributos superan esa cifra: la dimensión 1 explica el 72,6% de la inercia de *Poder*, el 72,2% de la inercia de *Legitimidad*, el 74,4% de la inercia de *Urgencia* y el 67,9% de la inercia de *Capacidad de aporte*. Este es el *stakeholder* para el cual la inercia de sus atributos es mejor explicada en este sistema de coordenadas. Sin embargo, su *Prioridad* no es bien explicada por este sistema de coordenadas.

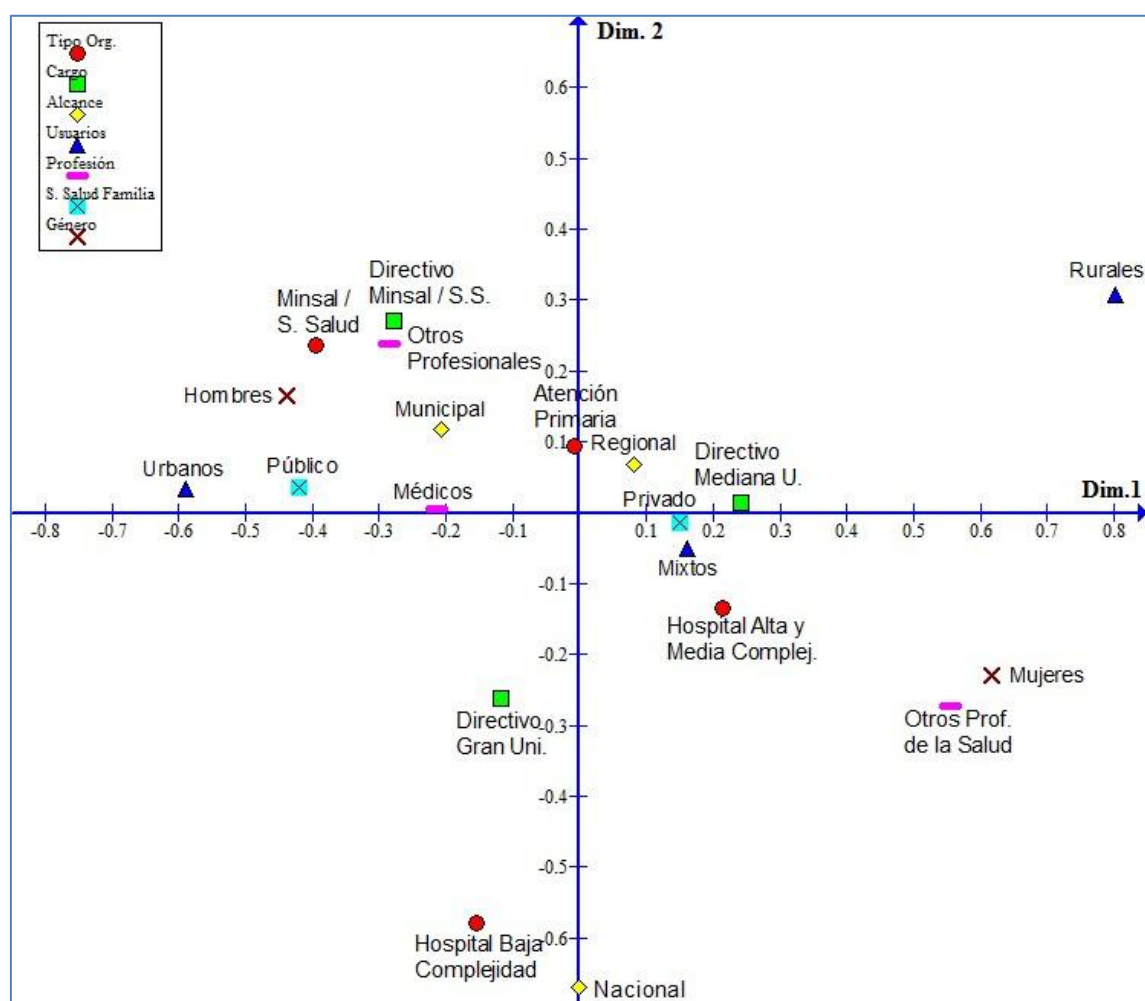
A continuación se presenta el gráfico 14, que ilustra en las dos nuevas dimensiones la posición relativa de las variables de caracterización. Esto permite comparar, dentro de una clasificación, la posición de un grupo en relación a otro y al conjunto.

Tomando los puntajes extremos y relacionándolos con la tabla de cosenos cuadrados de las variables de clasificación (ver anexo 4, tabla 11) podríamos decir, por ejemplo, que los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” están en el extremo derecho del eje principal, en tanto que los directivos de establecimientos con usuarios “Urbanos” están en el extremo izquierdo; y que los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” y de “Hospitales de baja complejidad” están en el extremo inferior del eje secundario generado para el *stakeholder*.

En la tabla 39 se presentan las coordenadas, en las nuevas dimensiones, de las distintas variables de caracterización del *stakeholder* Dueños/financistas que permiten construir el gráfico 14.

Gráfico 14.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Dueños/financistas



Fuente: Elaboración propia.

Los cosenos cuadrados del ACP de variables de caracterización (ver anexo 4, tabla 11), indican que, para el *stakeholder* Dueños/financistas, en la dimensión 1 están bien representados (más del 50% de la inercia) por Tipo de organización, los directivos de “Minsal/servicio de salud” (72,6%); por Nivel de cargo, los directivos de “Unidad mediana” (92,2%); los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” (58,4%); los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” (91,5%), “Rurales” (82,9%) y “Mixtos” (78,1%); por Profesión, los directivos con “Otra profesión de la salud” (75,6%)

no médicos, “Otra profesión” (55,1%); los directivos cuyas familias se atienden en ambos sistemas de salud: “Público” (92,7%) y “Privado” (85,3%); los directivos de ambos géneros, “Mujeres” (86,6%) y “Hombres” (86,6%). En la dimensión 2 están bien representados, por Tipo de organización, los directivos de hospitales de baja complejidad (60,2%); por Nivel de cargo, los directivos de grandes unidades (76,6%); y los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” (98%). Los cosenos cuadrados de directivos “Hombres” y “Mujeres” son iguales en ambas dimensiones.

Tabla 39.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Dueños/financistas

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal/servicio de salud	-0,395	0,236
	Hospital alta y mediana complejidad	0,213	-0,134
	Hospital baja complejidad	-0,154	-0,579
	Atención primaria	-0,009	0,093
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	-0,277	0,271
	Gran unidad	-0,117	-0,263
	Unidad mediana	0,242	0,015
Alcance	Nacional	0,000	-0,670
	Regional	0,082	0,067
	Municipal	-0,208	0,117
Usuarios	Urbanos	-0,590	0,034
	Rurales	0,802	0,307
	Mixtos	0,162	-0,050
Profesión	Médico	-0,214	0,005
	Otra profesión de la salud	0,554	-0,272
	Otras profesiones	-0,284	0,238
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,420	0,036
	Privado	0,150	-0,013
Género	Mujer	0,617	-0,230
	Hombre	-0,439	0,164

Fuente: Elaboración propia.

En los valores de la prueba-v (ver anexo 4, tabla 12) destacan como elementos significativamente diferentes al resto, en la dimensión 1, las coordenadas de los directivos con usuarios “Urbanos” y las de los directivos de ambos géneros; y en la dimensión 2 las coordenadas de los directivos de “Hospitales de baja complejidad” y

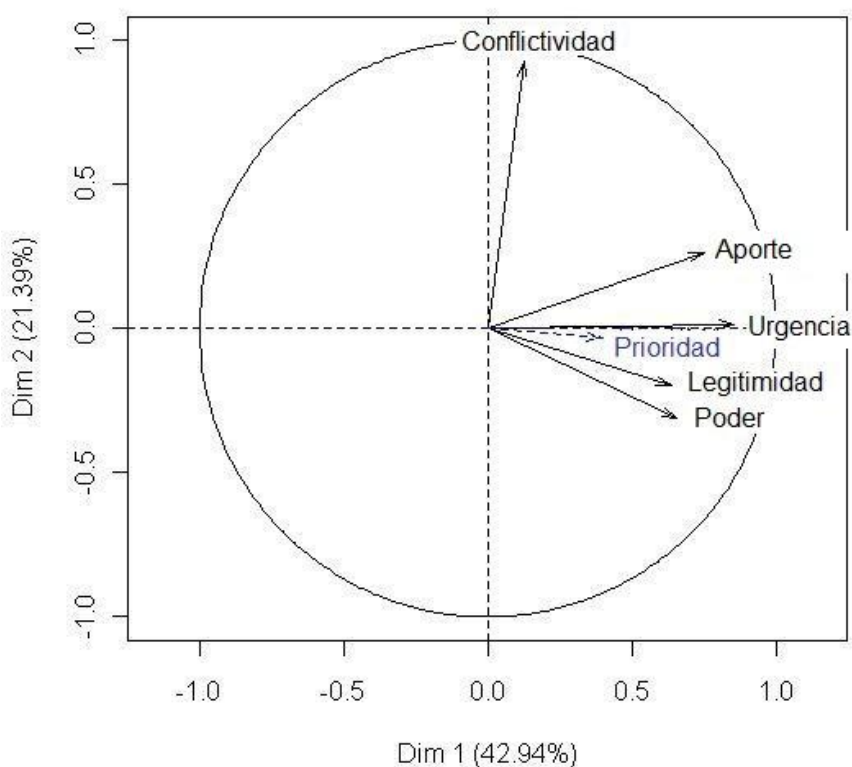
las de los directivos de instituciones de alcance “Nacional”. Es decir, para la percepción de Dueños/financistas, las coordenadas de estos directivos se apartan significativamente del centro de gravedad. Los valores para directivos “Hombres” y “Mujeres” son iguales y opuestos en signo, como puede percibirse en el gráfico 14.

5.2.2.5 Stakeholder Comunidad/medio ambiente

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos para los atributos del *stakeholder Comunidad/medio ambiente* se presentan en el gráfico 15. En él se ilustran las dos dimensiones principales extraídas del ACP de los atributos de la Comunidad/medio ambiente, que explican el 64,33% de la inercia de las cinco variables activas; y en el que se presenta también la variable ilustrativa, *Prioridad*.

Gráfico 15.

ACP de atributos de Comunidad/medio ambiente*



*Variable ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 9 se observa que en la dimensión principal las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* reflejan en un alto grado la percepción de la Comunidad/medio ambiente, en tanto que la *Conflictividad* y la *Prioridad* no están tan

bien reflejadas; se observa además que todos estos vectores tienen el mismo sentido (hacia la derecha). En el eje secundario, entretanto, se ve bien reflejada la percepción de la *Conflictividad* de este *stakeholder*, y en menor medida los otros atributos y la *Prioridad*; se observa que en el mismo sentido que la *Conflictividad* están los atributos *Capacidad de aporte* y *Urgencia*; en el sentido opuesto se encuentran los atributos *Poder* y *Legitimidad* y la variable ilustrativa, *Prioridad*.

En la tabla 40 se presentan las coordenadas con base a las cuales se construyó el gráfico 15.

Tabla 40.
Coordenadas del ACP de atributos de Comunidad/medio ambiente

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,657	-0,311
Legitimidad	0,636	-0,197
Urgencia	0,855	0,015
Capacidad de aporte	0,751	0,266
Conflictividad	0,126	0,929
Prioridad*	0,399	-0,033

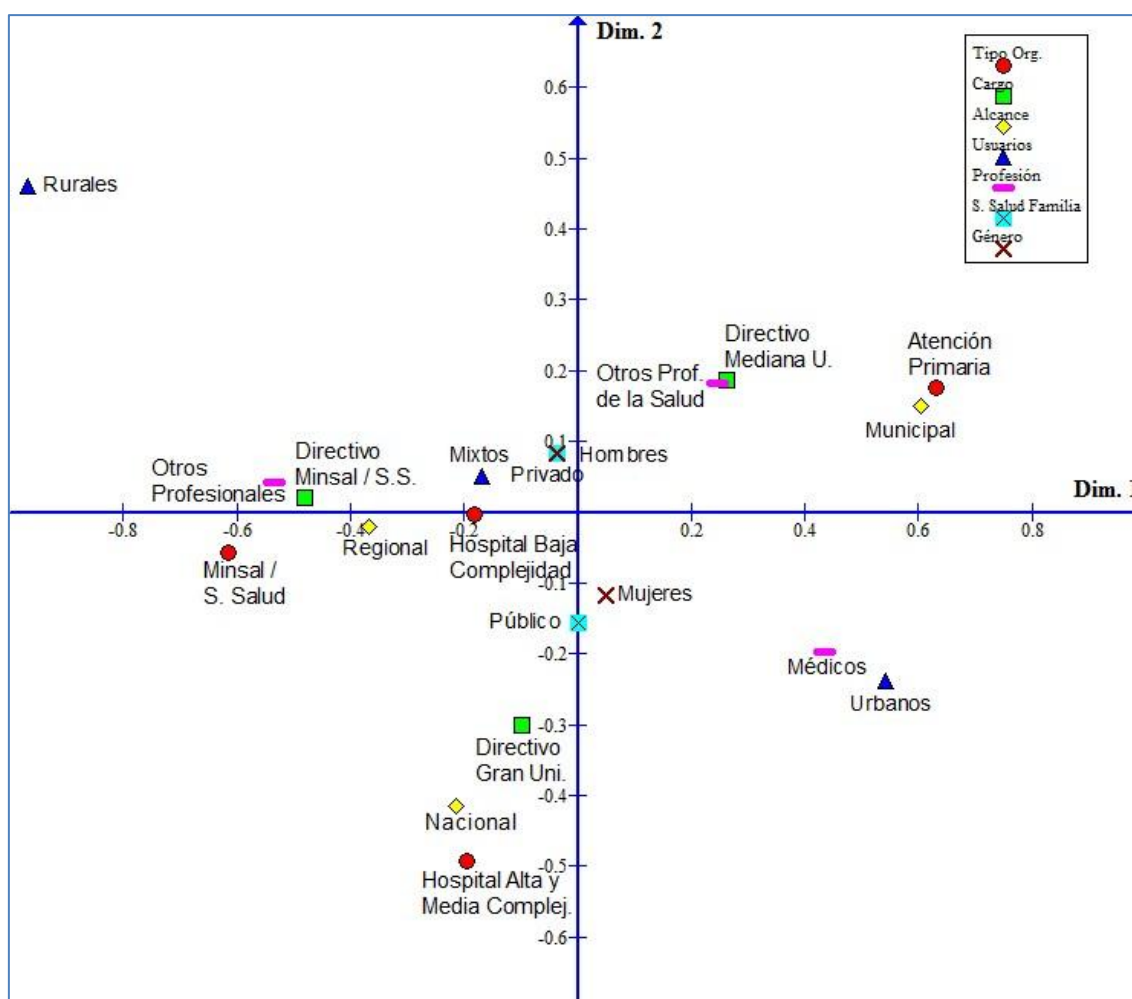
*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de cosenos cuadrados obtenidos de este análisis (ver anexo 4: tabla 13) permite apreciar que, para los atributos de la Comunidad/medio ambiente, la dimensión 1 explica más del 50% de la inercia en los atributos de *Urgencia* y *Capacidad de aporte*. La dimensión 2, como en los casos previos, refleja bien la *Conflictividad* del *stakeholder*.

A continuación se presenta el gráfico 16 que ilustra, en las dos nuevas dimensiones, la posición relativa de las variables de caracterización. Esto permite comparar, dentro de una clasificación, la posición de un grupo en relación a otro y al conjunto.

Gráfico 16.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 16 pueden observarse, por ejemplo, las coordenadas extremas en la percepción de la Comunidad/medio ambiente y relacionarlos con la tabla de cosenos cuadrados (ver anexo 4: tabla 14). Así, los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” se encuentran en el extremo superior izquierdo, en tanto en el extremo inferior se encuentran los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”; en el extremo derecho del eje principal se encuentran las percepciones, en este plano, de los directivos de “Atención primaria” y de alcance “Municipal”.

En la tabla 41 se presentan las coordenadas, en las nuevas dimensiones, de las distintas variables de caracterización y sus categorías.

Tabla 41.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Comunidad/medio ambiente

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal/servicio de salud	-0,614	-0,057
	Hospital alta y mediana complejidad	-0,196	-0,493
	Hospital baja complejidad	-0,183	-0,004
	Atención primaria	0,631	0,176
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	-0,481	0,021
	Gran unidad	-0,097	-0,300
	Unidad mediana	0,262	0,186
Alcance	Nacional	-0,215	-0,416
	Regional	-0,367	-0,021
	Municipal	0,605	0,150
Usuarios	Urbanos	0,543	-0,239
	Rurales	-0,968	0,460
	Mixtos	-0,167	0,050
Profesión	Médico	0,435	-0,197
	Otra profesión de la salud	0,246	0,182
	Otras profesiones	-0,535	0,042
Sistema Salud de la Familia	Público	0,001	-0,156
	Privado	-0,037	0,082
Género	Mujer	0,049	-0,118
	Hombre	-0,035	0,084

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de cosenos cuadrados del *stakeholder* Comunidad/medio ambiente (ver anexo 4, tabla 14) se aprecia que, en la dimensión 1 están bien representada (más del 50% de la inercia) las coordenadas por Tipo de organización, de los directivos de “Minsal/servicios de salud” (93,9%) y “Atención primaria” (74,8%); por Nivel de cargo, de “Minsal/director de servicio” (96,1%) y de “Unidades medianas” (61,3%); de los directivos de organizaciones de alcance “Regional” (90,3%) y “Municipal” (81,6%); de los directivos con usuarios “Urbanos” (77,3%), “Rurales” (71,2%) y “Mixtos” (80,5%); y de los de los directivos “Médicos” (74,6%), con “Otra profesión de la salud” (50,3%) y “Otra profesión” (90,5%). En la dimensión 2 está bien representada las coordenadas de los directivos, por Tipo de organización, de “Hospitales de alta y mediana complejidad” (58,6%); por Nivel de cargo, de directivos de “Gran unidad” (81,9%); de

directivos de organizaciones con alcance “Nacional” (61,35); y de directivos cuyas familias se atienden en el sistema de salud “Privado” (50,8%).

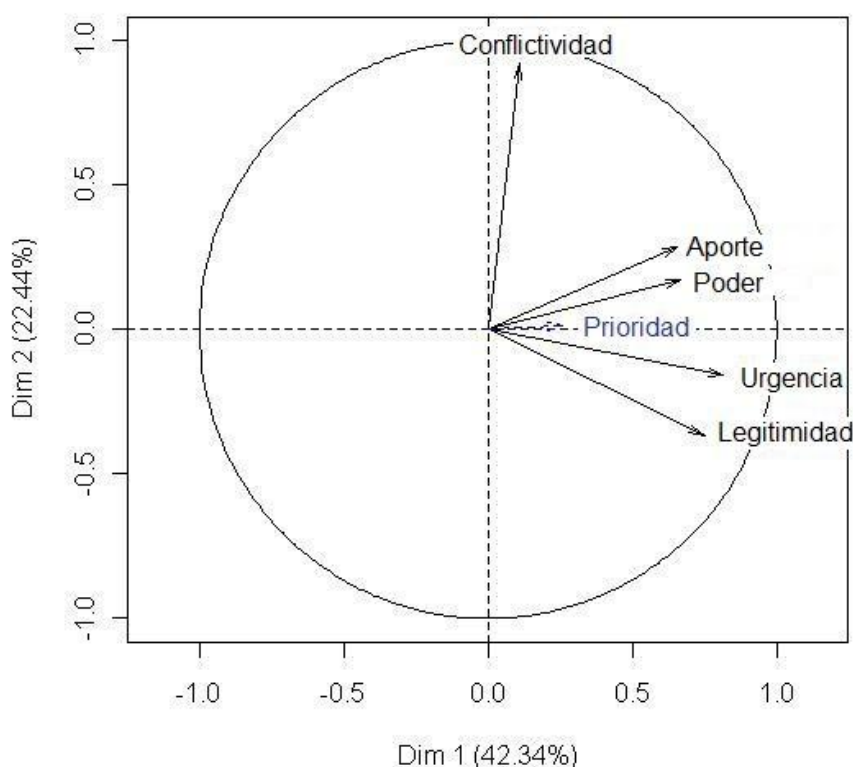
Los valores de la prueba-v (ver anexo 4, tabla 15) destacan como elementos significativamente diferentes al resto, en la dimensión 1, las coordenadas de los directivos del “Minsal/servicios de salud” y de “Atención primaria”, de los de organizaciones de alcance “Regional” y “Municipal”, de los directivos con usuarios “Urbanos”, y las de “Otra profesión” no originales del sector salud. En la dimensión 2, se diferencian las coordenadas de los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”.

5.2.2.6 Stakeholder Sindicatos/organizaciones

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos para los atributos del *stakeholder Sindicatos/organizaciones* se presentan en el gráfico 17. En él se ilustran las dos dimensiones principales obtenidas para este *stakeholder*, que explican el 64,78% de la inercia de las cinco variables activa y la *Prioridad* como variable ilustrativa.

Gráfico 17.

ACP de atributos de Sindicatos/organizaciones*



*Variable ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 17 se observa que en la dimensión principal las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* se proyectan con claridad, en tanto que la *Prioridad* y la *Conflictividad* tienen poca proyección; también se aprecia que todas las variables apuntan en el mismo sentido, hacia la derecha. En el eje secundario la variable que mejor se proyecta es la *Conflictividad*; en su mismo sentido se encuentran los atributos *Capacidad de aporte* y *Poder*, y la variable ilustrativa *Prioridad*; en el sentido opuesto apuntan los atributos *Urgencia* y *Legitimidad*.

En la tabla 42 se presentan las coordenadas con base a las cuales se construyó el gráfico 17.

Tabla 42.
Coordenadas del ACP de atributos de Sindicatos/organizaciones

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,669	0,170
Legitimidad	0,749	-0,368
Urgencia	0,815	-0,159
Capacidad de aporte	0,658	0,289
Conflictividad	0,110	0,921
Prioridad*	0,258	0,015

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

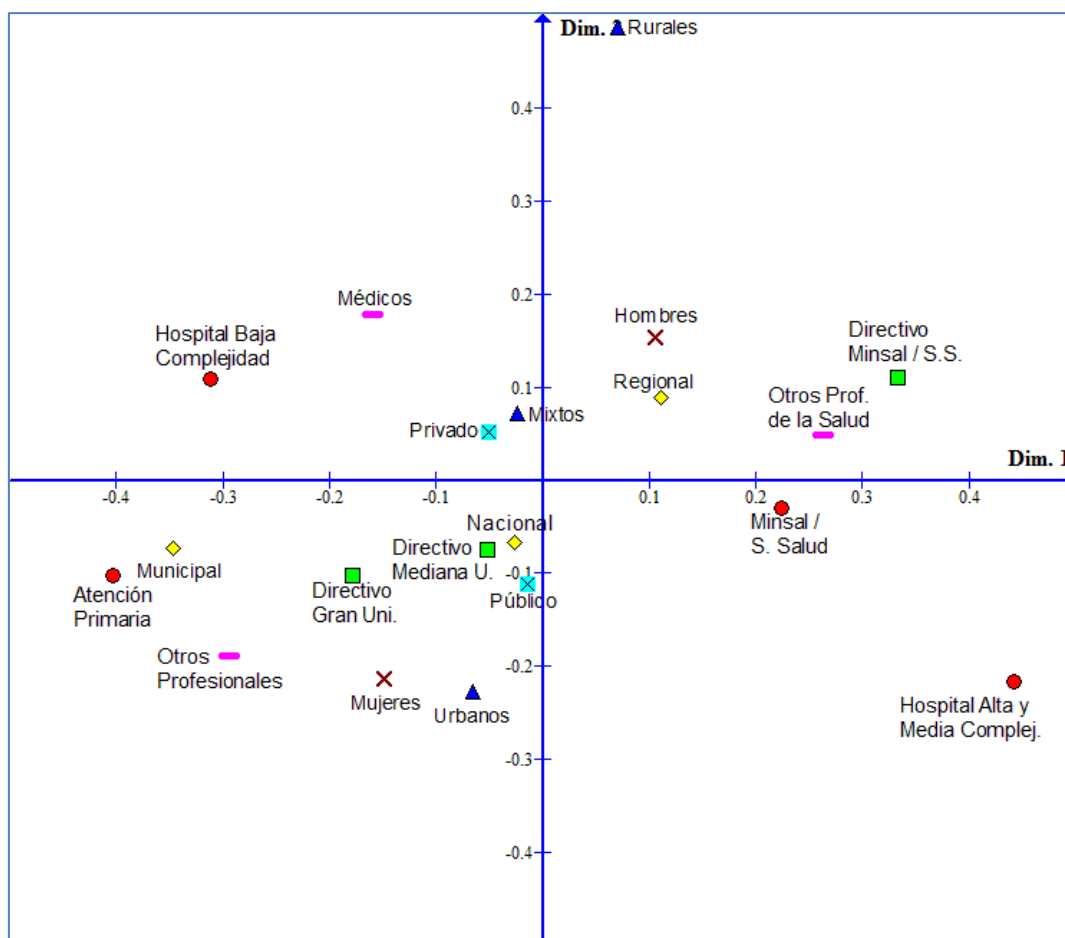
Los cosenos cuadrados del ACP de los atributos de Sindicatos/organizaciones (ver anexo 4, tabla 16.) indican que la dimensión 1 explica bien (más del 50%) la inercia de los atributos *Legitimidad* y *Urgencia*. La dimensión 2, como en los casos previos, refleja bien la *Conflictividad* del *stakeholder*.

El gráfico 18 ilustra la posición relativa de las variables de caracterización para Sindicatos/organizaciones. Esto permite comparar, la posición de un grupo en relación a otro y al conjunto.

Se observa que las variables de clasificación se encuentran más distribuidas a lo largo del eje principal que del secundario. Los directivos de establecimientos de “Atención primaria” aparecen en el extremo izquierdo del eje principal; en el otro extremo del eje se encuentran los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”.

En la tabla 43 se presentan las coordenadas, en las nuevas dimensiones, de las distintas variables de caracterización y sus categorías.

Gráfico 18.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Sindicatos/organizaciones

Fuente: Elaboración propia.

Los cosenos cuadrados (tabla 17, anexo 4) de las variables de clasificación para el *stakeholder* Sindicatos/organizaciones, indican que en la dimensión 1 los directivos que están bien representados (con porcentajes superiores al 50% de la inercia) son, por Tipo de organización, los directivos de “Minsal/servicio de salud” (65,5%), de “Hospitales de alta y mediana complejidad” (68%), de “Hospitales de baja complejidad” (61,5%), y de “Atención primaria” (52,1%); por Nivel de cargo, los directivos de “Minsal/director de servicio” (54,7%) y de “Gran unidad” (74,3%); y por Profesión, los directivos con “Otra profesión de la salud” (57,6%) y los directivos con “Otra profesión” (64,4%). En la dimensión 2, están bien representados los directivos con usuarios “Urbanos” (83,1% de la inercia) y “Rurales” (77,7% de la inercia). Los valores para “Hombres” y “Mujeres” son iguales.

Los valores de la prueba-v (ver tabla 18, anexo 4) no destacan elementos significativamente diferentes al resto en las coordenadas de Sindicatos/organizaciones, y llama la atención que los valores para “Hombres” y “Mujeres” están equidistantes y en sentidos opuestos en relación al centro de gravedad.

Tabla 43.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Sindicatos/organizaciones

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal/servicio de salud	0,224	-0,030
	Hospital alta y mediana complejidad	0,442	-0,216
	Hospital baja complejidad	-0,311	0,108
	Atención primaria	-0,403	-0,103
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	0,333	0,110
	Gran unidad	-0,179	-0,103
	Unidad mediana	-0,052	-0,075
Alcance	Nacional	-0,026	-0,067
	Regional	0,111	0,088
	Municipal	-0,346	-0,073
Usuarios	Urbanos	-0,065	-0,228
	Rurales	0,070	0,486
	Mixtos	-0,024	0,072
Profesión	Médico	-0,160	0,178
	Otra profesión de la salud	-0,294	-0,189
	Otras profesiones	0,263	0,048
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,014	-0,112
	Privado	-0,050	0,052
Género	Mujer	-0,149	-0,214
	Hombre	0,106	0,153

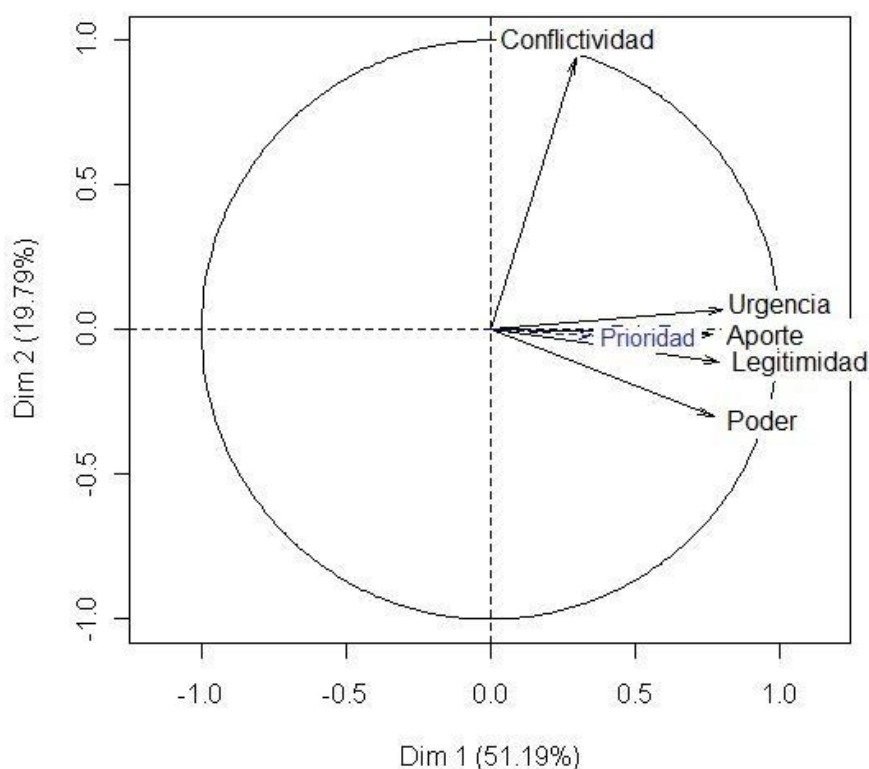
Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.7 Stakeholder Proveedores

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos para los atributos del *stakeholder Proveedores* se presentan en el gráfico 19. En él se ilustran los atributos de los Proveedores en las dos dimensiones principales obtenidas, que explican el 70,98% de la inercia de las cinco variables consideradas. Se presenta la *Prioridad* como variable ilustrativa.

En las dos dimensiones principales del ACP que se ilustran en el gráfico 19, se observa que en la dimensión principal, en el eje x, se proyectan con claridad las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* y, en menor grado, la *Conflictividad* y la *Prioridad*; se observa también que todas las variables apuntan hacia la derecha. En el eje secundario la variable que mejor se proyecta es la *Conflictividad*; se aprecia que en el mismo sentido que la *Conflictividad* apunta la *Urgencia* y en el sentido contrario todas las otras variables.

Gráfico 19.
ACP de atributos de Proveedores*



*Variable ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 44 se presentan las coordenadas con base a las cuales se construyó el gráfico 19.

Es conveniente recordar que el gráfico 19 indica que la primera dimensión explica el 51,19% de la inercia total de los cinco atributos de los Proveedores; los cosenos al cuadrado superiores a esta cifra (ver anexo 4, tabla 19) son, en esta dimensión, los de los atributos *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte*. La dimensión 2,

como en los casos previos, refleja bien la *Conflictividad* del *stakeholder*. La *Prioridad* no es reflejada bien por ninguna de las dimensiones.

Tabla 44.

Coordenadas del ACP de atributos de Proveedores

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,772	-0,301
Legitimidad	0,793	-0,112
Urgencia	0,810	0,069
Capacidad de aporte	0,769	-0,016
Conflictividad	0,296	0,939
Prioridad*	0,360	-0,018

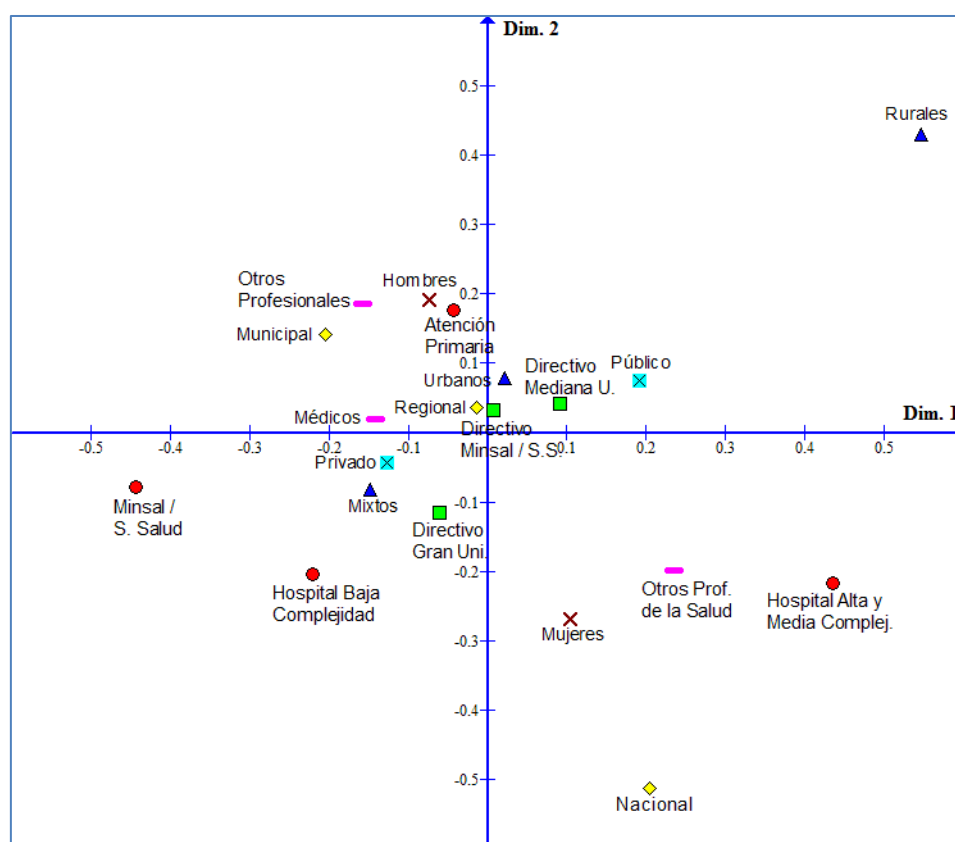
*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta el gráfico 20, que ilustra en las dos nuevas dimensiones la posición relativa de las variables de caracterización para los Proveedores.

Gráfico 20.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Proveedores



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 20 permite apreciar, por ejemplo, que los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” están hacia la derecha en la dimensión principal y un poco arriba en la dimensión secundaria. En el cuadrante de abajo a la izquierda se encuentran las percepciones de los directivos del “Minsal/servicios de salud”. En el extremo inferior se encuentran los directivos de organizaciones con alcance “Nacional”.

En la tabla 45 se presentan las coordenadas, en las nuevas dimensiones, de las distintas variables de caracterización y sus categorías.

Tabla 45.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Proveedores

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal/servicio de salud	-0,444	-0,079
	Hospital alta y mediana complejidad	0,435	-0,217
	Hospital baja complejidad	-0,221	-0,205
	Atención primaria	-0,042	0,176
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	0,008	0,032
	Gran unidad	-0,061	-0,116
	Unidad mediana	0,092	0,042
Alcance	Nacional	0,205	-0,514
	Regional	-0,013	0,036
	Municipal	-0,205	0,141
Usuarios	Urbanos	0,021	0,079
	Rurales	0,547	0,430
	Mixtos	-0,147	-0,082
Profesión	Médico	-0,141	0,019
	Otra profesión de la salud	0,235	-0,198
	Otras profesiones	-0,157	0,185
Sistema Salud de la Familia	Público	0,191	0,075
	Privado	-0,126	-0,044
Género	Mujer	0,104	-0,269
	Hombre	-0,074	0,192

Fuente: Elaboración propia.

Los cosenos cuadrados (ver anexo 4, tabla 20) del ACP de variables de caracterización del *stakeholder Proveedores* indican que en la dimensión 1 están bien representados (más del 50% de la inercia), por *Tipo de organización*, los directivos de “Minsal/servicio de salud” (86,5%), de “Hospitales de alta y mediana complejidad”

(57,3%); con usuarios “Mixtos” (62,5%); y de directivos cuyas familias se atienden tanto en el sistema de salud “Público” (71,1%) como “Privado” (76,3%). En la dimensión 2 está bien representada la percepción de los directivos de establecimientos con alcance “Nacional” (66,1%) y de ambos sexos (los dos con 69,6%).

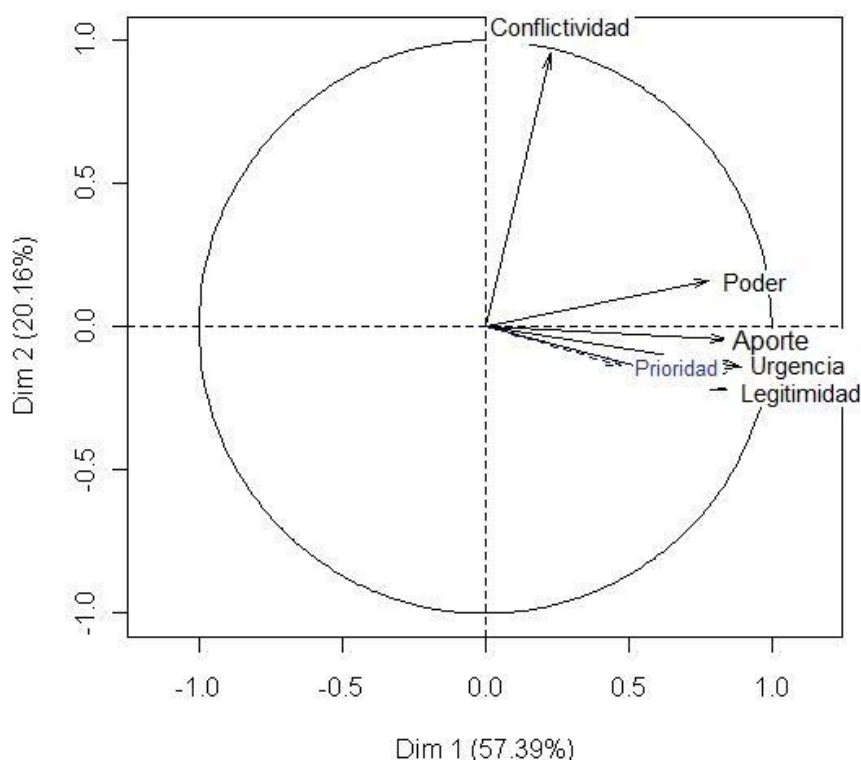
Los valores de la prueba-v (tabla 21, anexo 4) destacan como elementos significativamente diferentes al resto los valores para los directivos “Hombres” y “Mujeres” en la dimensión 2, equidistantes del centro de gravedad y en sentidos opuestos.

5.2.2.8 Stakeholder Socios/distribuidores

Los resultados del ACP de los puntajes obtenidos para los atributos del *stakeholder Socios/distribuidores* se presentan en el gráfico 21. En él se ilustran los atributos de los *Socios/distribuidores* en las dos dimensiones principales obtenidas, que explican el 77,55% de la inercia de las cinco variables consideradas. Se presenta la *Prioridad* como variable ilustrativa.

Gráfico 21.

ACP de atributos de Socios/distribuidores*



*Variable ilustrativa: Prioridad

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 21 se observa que en la dimensión principal las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte* se proyectan con claridad, en tanto que la *Prioridad* y *Conflictividad* lo hacen en menor grado; todas las variables, además, apuntan en el mismo sentido. En el eje secundario la variable que mejor se proyecta es la *Conflictividad*; en el mismo sentido que ésta se encuentra el *Poder*; en el sentido contrario están los otros atributos.

En la tabla 46 se presentan las coordenadas con base a las cuales se construyó el gráfico 21.

Debe tenerse en cuenta que la primera dimensión explica el 57,39% de la inercia total de las cinco variables. De acuerdo a este criterio, los cosenos al cuadrado superiores a esta cifra son relevantes en la dimensión 1. El ACP (ver anexo 4, tabla 22) indica que están bien reflejadas en esta dimensión la inercia de las variables *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* de los Socios/distribuidores. La dimensión 2, como en los casos previos, refleja bien la *Conflictividad* del *stakeholder*. La inercia de la *Prioridad* no está bien representada en estas dimensiones.

Tabla 46.

Coordenadas del ACP de atributos de Socios/distribuidores

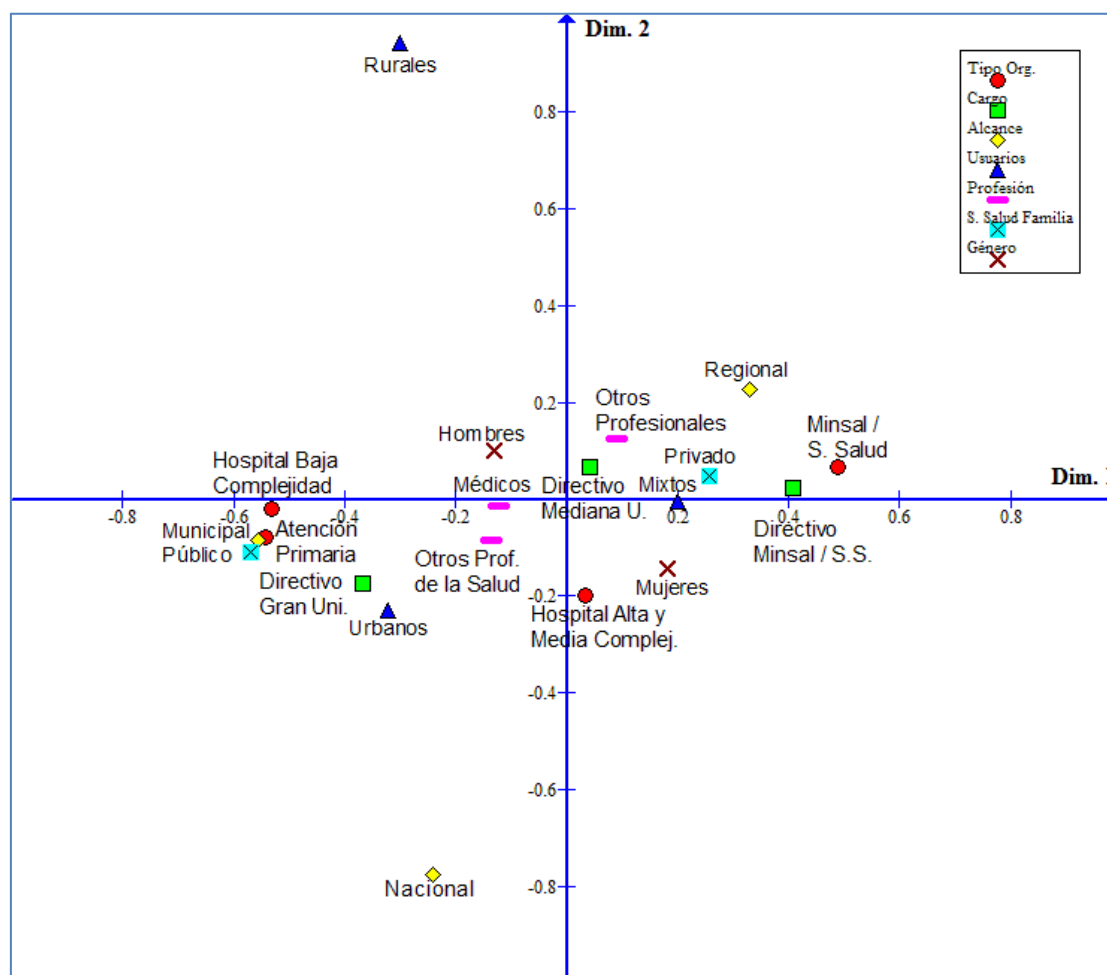
Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,781	0,162
Legitimidad	0,840	-0,217
Urgencia	0,891	-0,140
Capacidad de aporte	0,840	-0,044
Conflictividad	0,228	0,956
Prioridad*	0,474	-0,133

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 22 ilustra en las dos nuevas dimensiones la posición relativa de las variables de caracterización. Esto permite comparar, dentro de una clasificación, la posición de un grupo en relación a otro y al conjunto. Así, por ejemplo, se observa que la percepción de los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” están levemente hacia la izquierda en la dimensión principal y muy arriba en la dimensión secundaria. En el cuadrante inferior izquierdo, las percepciones de los directivos del “Minsal/servicios de salud” se encuentran también levemente hacia la izquierda en el eje principal y bastante hacia abajo en el eje secundario.

Gráfico 22.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Socios/distribuidores


Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 47 se presentan las coordenadas, en las nuevas dimensiones, de las distintas variables de caracterización y sus categorías.

Los cosenos cuadrados del ACP de las variables de caracterización del *stakeholder Socios/distribuidores* (ver anexo 4, tabla 23) indican que en la dimensión 1 están bien representados (más del 50% de la inercia) los puntajes de los directivos, por Tipo de organización, de “Minsal/servicios de salud” (84,4%), “Hospitales de baja complejidad” (93%), y “Atención primaria”, (88,2%); por Nivel de cargo, directivos del “Minsal/servicios de salud” (86,6%) y de “Gran unidad” (74,5%); de organizaciones con alcance “Regional” (61%) y “Municipal” (83,7%); con usuarios “Mixtos” (66,9%); con familias en los sistemas de atención de salud “Público” (92,4%) y “Privado” (90,9%); y

de ambos géneros (56,3% cada uno). En la dimensión 2 está bien representada la caracterización de los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” (70,7%); de alcance “Nacional” (88,9%) y con usuarios “Rurales” (68,9%).

Tabla 47.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Socios/distribuidores

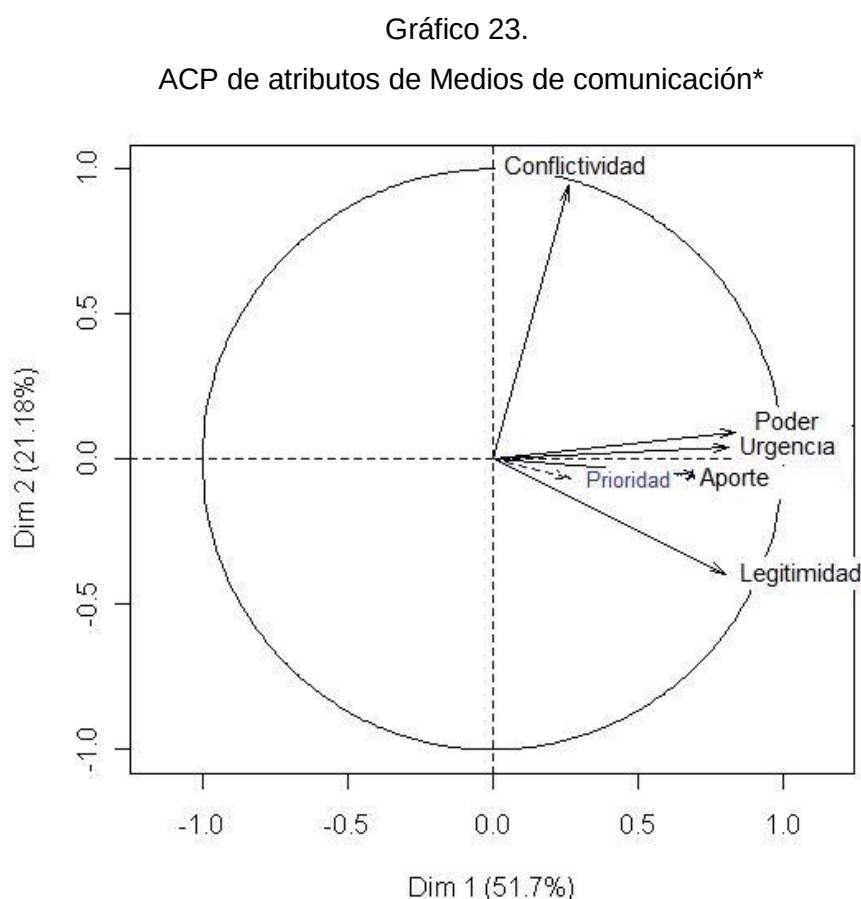
Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal/servicio de salud	0,488	0,065
	Hospital alta y mediana complejidad	0,034	-0,198
	Hospital baja complejidad	-0,531	-0,020
	Atención primaria	-0,543	-0,079
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	0,408	0,024
	Gran unidad	-0,368	-0,175
	Unidad mediana	0,043	0,067
Alcance	Nacional	-0,241	-0,775
	Regional	0,329	0,226
	Municipal	-0,557	-0,084
Usuarios	Urbanos	-0,322	-0,231
	Rurales	-0,300	0,942
	Mixtos	0,201	-0,005
Profesión	Médico	-0,123	-0,014
	Otra profesión de la salud	-0,137	-0,085
	Otras profesiones	0,089	0,124
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,568	-0,108
	Privado	0,256	0,049
Género	Mujer	0,183	-0,142
	Hombre	-0,130	0,101

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de la prueba-v (ver anexo 4, tabla 24) destacan como elementos significativamente diferentes al resto las coordenadas, en la dimensión 1, de los directivos de organizaciones con alcance “Regional” y “Municipal”; y de los directivos cuyas familias se atienden en ambos sistemas, “Público” y “Privado”. En la dimensión 2 se diferencian significativamente las coordenadas de los directivos de organizaciones con alcance “Nacional” y “Regional”; y de directivos con usuarios “Rurales”.

5.2.2.9 Stakeholder Medios de comunicación

En el gráfico 23 se presentan los resultados del ACP de los puntajes obtenidos para los atributos del stakeholder Medios de comunicación. En las dos dimensiones principales obtenidas se presenta la *Prioridad* -como variable ilustrativa– y se ilustran los atributos de los Medios de comunicación; estas dimensiones explican el 72,88% de la inercia de las cinco variables consideradas.



*Variable ilustrativa: Prioridad
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 23 se observa que en la dimensión principal se proyectan con claridad las variables *Urgencia*, *Legitimidad*, *Poder* y *Capacidad de aporte*. En el eje secundario la variable que mejor se proyecta es la *Conflictividad*. La *Prioridad* de los Medios de comunicación no se proyecta bien en este sistema de coordenadas.

Se observa que todas las variables apuntan hacia la derecha, que los atributos de *Conflictividad*, *Poder* y *Urgencia* apuntan hacia “arriba” y que la *Capacidad de aporte*, *Legitimidad* y *Prioridad* apuntan hacia “abajo”.

En la tabla 48 se presentan las coordenadas con base a las cuales se construyó el gráfico 23.

Tabla 48.
Coordenadas del ACP de atributos de Medios de comunicación

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,838	0,094
Legitimidad	0,804	-0,394
Urgencia	0,814	0,040
Capacidad de aporte	0,712	-0,057
Conflictividad	0,261	0,944
Prioridad*	0,271	-0,064

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 23 indica que la primera dimensión explica el 51,7% de la inercia total de los cinco atributos de los Medios de comunicación. Al analizar qué cosenos al cuadrado son superiores a esta cifra (ver anexo 4, tabla 25), se aprecia que esta dimensión explica bien la inercia de *Poder*, *Urgencia*, *Legitimidad* y *Capacidad de aporte*. La dimensión 2, como en los casos previos, refleja bien la *Conflictividad* del *stakeholder*. La *Prioridad* no está bien reflejada en estas dimensiones.

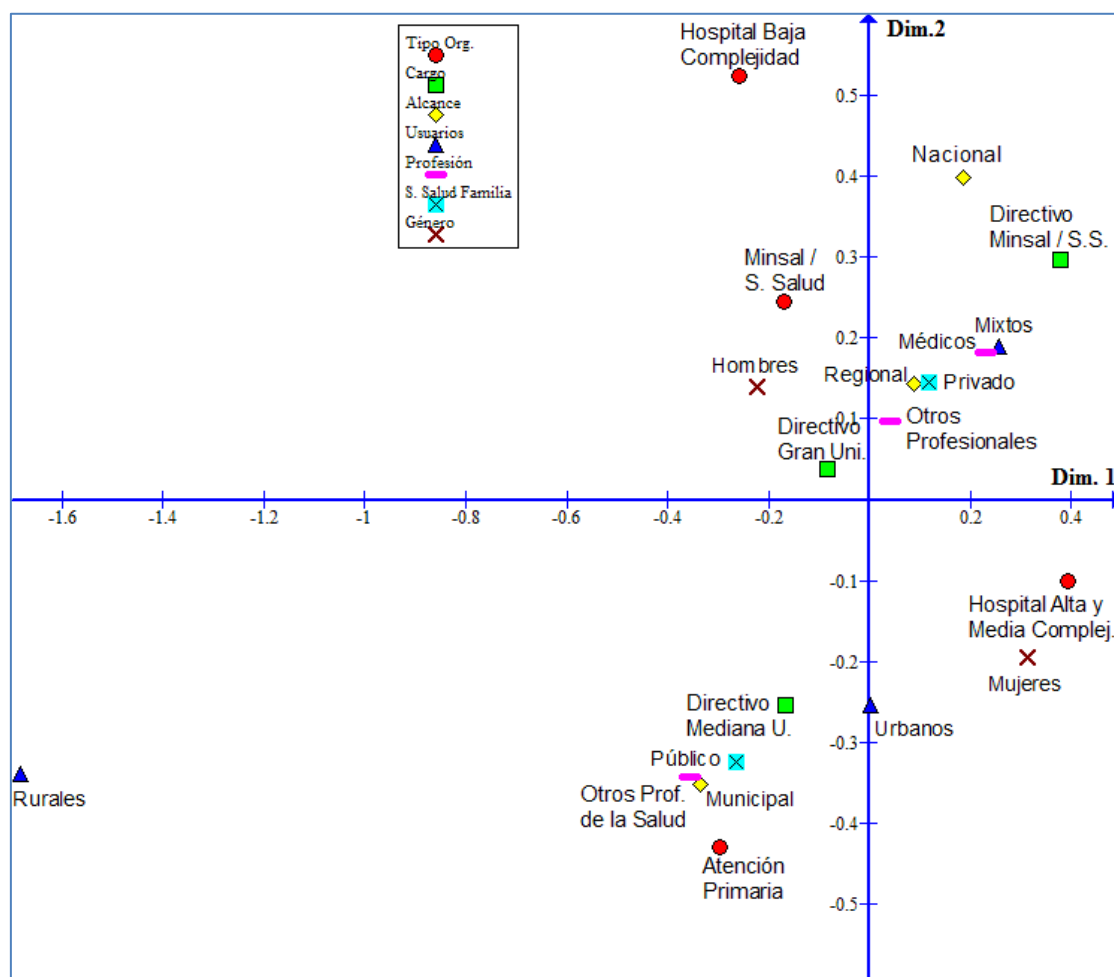
El gráfico 24 ilustra en las dos nuevas dimensiones la posición relativa de las variables de caracterización. Esto permite comparar, dentro de una clasificación, la posición de un grupo en relación a otro y al conjunto. Por ejemplo, se observa que la percepción de los directivos de establecimientos con usuarios “Rurales” está ubicada muy a la izquierda en la dimensión principal y algo abajo en la dimensión secundaria. En el cuadrante superior derecho, las percepciones de los directivos con usuario “Mixtos” se encuentran levemente hacia la derecha en el eje principal, y algo hacia arriba en el eje secundario.

El análisis de los cosenos al cuadrado de las variables de caracterización del *stakeholder Medios de comunicación* (ver anexo 4, tabla 26) permite apreciar que, en la dimensión 1, están bien representados (más del 50% de la inercia) los puntajes de los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” (72,4%); por Nivel de cargo, los directivos de “Minsal/director de servicio” (58,9%); los directivos con usuarios “Rurales” (83,4%) y “Mixtos” (53%); y los directivos de ambos géneros (61,1% cada uno). Con el mismo criterio, en la dimensión 2 están bien representados, por Tipo de organización, los puntajes de los directivos de “Minsal/servicios de salud” (65,1%),

de “Hospitales de baja complejidad” (72,1%); de “Unidad medianas” (63%); con usuarios “Urbanos” (57,8%); y con “Otra profesión”, no originales del sector salud (54,8%).

Gráfico 24.

ACP de variables de caracterización para el *stakeholder* Medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 49 se presentan las coordenadas, en las nuevas dimensiones, de las distintas variables de caracterización y sus categorías.

Los valores de la prueba-v (ver anexo 4, tabla 27) destacan como elementos significativamente diferentes al resto, en la dimensión 1, las coordenadas de los directivos con usuarios “Rurales”; y en la dimensión 2, las coordenadas de los directivos de “Atención primaria”, de instituciones de alcance “Municipal” y con usuarios “Mixtos”.

Tabla 49.

Coordenadas del ACP de variables de caracterización de Medios de comunicación

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal/servicio de salud	-0,170	0,245
	Hospital alta y mediana complejidad	0,393	-0,101
	Hospital baja complejidad	-0,259	0,524
	Atención primaria	-0,296	-0,430
Nivel de cargo	Minsal/director de servicio	0,378	0,297
	Gran unidad	-0,083	0,038
	Unidad mediana	-0,165	-0,254
Alcance	Nacional	0,187	0,398
	Regional	0,089	0,144
	Municipal	-0,335	-0,352
Usuarios	Urbanos	0,002	-0,254
	Rurales	-1,682	-0,340
	Mixtos	0,258	0,189
Profesión	Médico	0,231	0,183
	Otra profesión de la salud	-0,357	-0,343
	Otras profesiones	0,042	0,097
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,263	-0,324
	Privado	0,118	0,146
Género	Mujer	0,313	-0,195
	Hombre	-0,223	0,139

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Resumen de resultados de atributos de los stakeholders

De los dos puntos anteriores, se observa que en general la variable *Prioridad* no muestra relación con los puntajes asignados por los directivos a los atributos de los *stakeholders*, ni en los análisis de estadística descriptiva ni en los ACP.

Este comportamiento no sólo ocurre con un *stakeholder*, sino con el conjunto de todos ellos, como se constata al revisar las estadísticas de tendencia central de cada uno de ellos. A continuación, y para ilustrar mejor lo planteado, en la tabla 50 se comparan las medias de las seis variables: la *Prioridad*, los tres atributos planteados por Mitchell et al. (1997) (poder, legitimidad y urgencia de los *stakeholders*) y los dos propuestos en este estudio: *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* de los nueve *stakeholders* en estudio, ordenados de acuerdo a la media de *Prioridad*.

Tabla 50.

Media de la percepción de los directivos de Prioridad, Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad de los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Capacidad de aporte	Conflictividad
Cientes / usuarios	7,89	3,75	4,26	4,40	4,24	2,94
Autoridades	7,62	4,60	4,48	4,44	4,36	2,49
Trabajadores	6,32	3,78	3,97	3,94	4,45	2,73
Dueños / financistas	5,79	3,91	3,74	3,83	4,13	2,51
Comunidad / medio ambiente	4,51	3,00	3,60	3,60	3,89	2,60
Sindicatos / organizaciones	3,91	3,37	3,25	3,24	3,47	2,83
Proveedores	3,44	3,14	2,97	2,95	3,42	2,52
Socios / distribuidores	3,07	3,01	3,09	3,09	3,47	2,37
Medios de comunicación	2,40	3,06	2,82	2,92	3,50	2,73

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el *stakeholder* que aparece como más prioritario, los Cientes/usuarios, sólo tiene el puntaje más alto en *Conflictividad*, pero no en los otros cuatro atributos, y que el *stakeholder* Autoridades, que ostenta los puntajes más altos en los atributos de Mitchell et al. (1997) (poder, legitimidad y urgencia), no es el más prioritario.

Se observa que los cuatro *stakeholders* más prioritarios -Cientes/usuarios, Autoridades, Trabajadores y Dueños/financistas- obtienen también los puntajes más altos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y aporte futuro al desempeño, aunque en distinto orden.

Las *Prioridades* más bajas presentan mayor diversidad en los resultados de los atributos. En este grupo de nueve *stakeholders*, los directivos perciben que el *stakeholder* con menos *Poder* es la Comunidad/medio ambiente, el *stakeholder* con menos *Legitimidad* y menos *Urgencia* son los Medios de comunicación; de quienes menos se espera aporte al desempeño de la organización es de los Proveedores y los menos *Conflictivos* son los Socios/distribuidores. En el penúltimo lugar de *Poder* están los Socios/distribuidores, en *Legitimidad* y en *Urgencia* están los Proveedores, en *Capacidad de aporte al desempeño* están los Socios/distribuidores y los Sindicatos/organizaciones, y en *Conflictividad* las Autoridades.

Se observa también que la mayor diferencia de puntajes se produce en la variable *Legitimidad*, entre el *stakeholder* Autoridades y los dos que le siguen (Clientes/usuarios y Trabajadores).

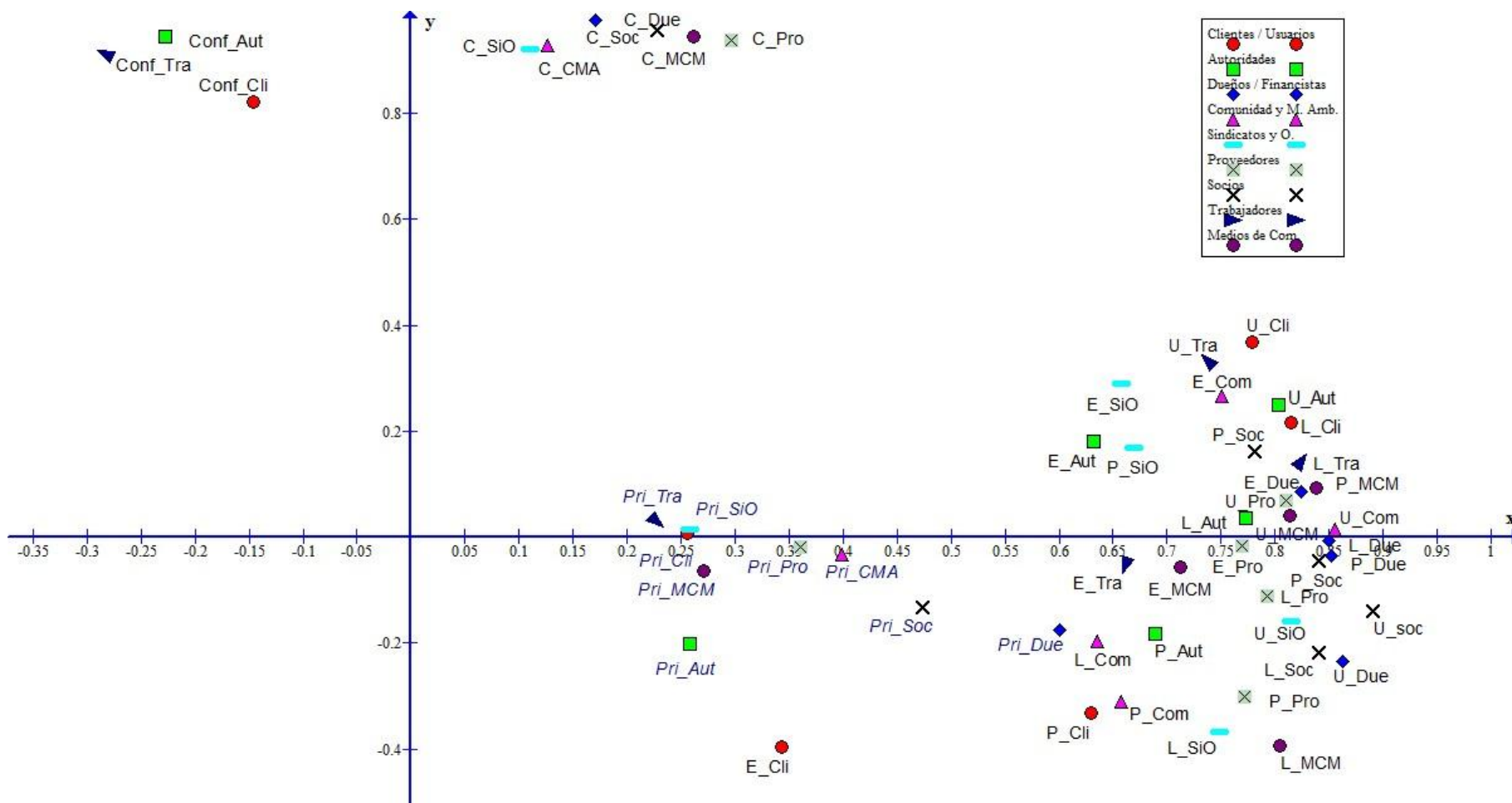
Por su parte, el ACP de los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*, para cada uno de los *stakeholders*, mostró consistentemente para todos ellos que los cinco componentes podían ser representados en dos dimensiones principales similares. En la dimensión principal se reflejan con más claridad los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*, y en la dimensión secundaria el atributo *Conflictividad*, para todos los *stakeholders*. La *Prioridad* de los *stakeholders* no está bien representada por estas dimensiones.

El gráfico 25, que ilustra los atributos de todos los *stakeholders*, permite apreciar que la variable ilustrativa, *Prioridad*, no está bien representada en ninguna de estas dimensiones y el único caso en que se advierte una mejor representación, es para los Dueños/financistas en el eje principal. Es decir, de los nueve *stakeholders* considerados, sólo uno tiene su *Prioridad* bien representada en las dimensiones del gráfico; dicho de otra forma, sólo los Dueños/financistas se ven bien reflejados en *Prioridad* y atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*. La evidencia sugiere que la *Prioridad* de los otros *stakeholders* del sector salud pública en Chile podría estar asociada a otra u otras dimensiones no contempladas en este estudio.

El análisis gráfico también permite observar que los atributos de *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* están, como se dijo, bien representados en el eje horizontal; en tanto que el atributo de *Conflictividad* se representa bien en el eje vertical. La excepción la constituye el atributo *Capacidad de aporte* de los Clientes/usuarios, que presenta un valor visiblemente más bajo que los otros atributos en la dimensión principal. *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* se distribuyen alternativamente y aproximadamente en forma homogénea con valores negativos y positivos en el eje vertical, dependiendo del *stakeholder*. Esto no ocurre con el atributo *Conflictividad*, cuyas coordenadas en el eje principal están ubicadas, mayoritariamente, en el lado positivo. Los *stakeholders* que aparecen en el lado izquierdo del eje principal, para el atributo *Conflictividad*, son los *stakeholders* que ocupan las tres primeras prioridades.

Gráfico 25.

Superposición de ACPs de Prioridad y atributos de todos los *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia.

Se ha interpretado la dimensión principal obtenida en el ACP de atributos, como la “relevancia” del *stakeholder* para el directivo. Se ha interpretado el eje secundario como “factores relacionales” (emociones y/o actitudes que facilitan o dificultan la relación).

En la dimensión principal se refleja entre el 36,12% (Cientes/usuarios) y el 58,01% (Dueños/financistas) de la inercia de los atributos. En la dimensión secundaria, entre el 19,79% (Proveedores) y el 22,50% (Cientes/usuarios) de la inercia de los atributos, como puede observarse en la tabla 51.

El *stakeholder* que mejor se ve reflejado en estas dos dimensiones son los Dueños/financistas (78,35%) y el que menos se ve reflejado son los Cientes/usuarios (58,62%). Si se considera que los Cientes/usuarios son el *stakeholder* que mayor *Prioridad* obtuvo, se refuerza la idea de la existencia de alguna dimensión o atributo no considerado en el análisis, que explique la alta *Prioridad* de los Cientes/usuarios.

Tabla 51.

Porcentaje de la inercia de los atributos que explica cada dimensión

<i>Stakeholder</i>	Dimensión 1	Dimensión 2	Suma
Cientes / usuarios	36,12%	22,50%	58,62%
Autoridades	43,35%	20,41%	63,76%
Trabajadores	45,63%	20,03%	65,66%
Dueños / financistas	58,01%	20,34%	78,35%
Comunidad / medio ambiente	42,94%	21,39%	64,33%
Sindicatos / organizaciones	42,34%	22,44%	64,78%
Proveedores	51,19%	19,79%	70,98%
Socios / distribuidores	57,39%	20,16%	77,55%
Medios de comunicación	51,70%	21,18%	72,88%

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis de regresión entre la Prioridad y atributos de los *stakeholders*

Para estudiar posibles relaciones entre la *Prioridad* de cada *stakeholder* y sus atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*, se construyeron modelos de regresión con la *Prioridad* de cada *stakeholder* como variable dependiente (y) y sus atributos como variables independientes ($x_1, x_2, \dots, x_n$). En este procedimiento el interés está en determinar qué variables explicativas resultan ser significativas en la determinación de la *Prioridad*, lo que se expresa en el valor del R^2 ajustado de cada modelo y la significación de los coeficientes de la regresión. Este procedimiento permite probar las hipótesis 1 y 2, la primera de las cuales relaciona con la *Prioridad* tres variables o atributos (*Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*), y la segunda cinco (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*).

Dado que las regresiones varían de acuerdo a la cantidad de variables explicativas incluidas en los modelos, para cada *stakeholder* se realizaron cuatro tipos de análisis de regresión, teniendo siempre como variable dependiente la *Prioridad* del *stakeholder*. El primer tipo de análisis se empleó para probar H1 y los otros tres para probar H2.

- a) En el primero se procedió a construir modelos de regresión para cada *stakeholder* empleando como variables explicativas los tres atributos identificados por Mitchell et al. (1997): *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*.
- b) En el segundo análisis se emplearon cuatro variables explicativas, agregando a las usadas previamente el atributo *Capacidad de aporte al desempeño futuro*.
- c) En el tercer análisis también se emplearon cuatro variables explicativas, en esta ocasión *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*.
- d) En el cuarto análisis -para probar H2- se emplearon las cinco variables explicativas: *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad*.

Los resultados obtenidos en los análisis de regresión con el método “paso a paso” se presentan por *stakeholder* ordenados de acuerdo a la prioridad obtenida e ilustrada previamente en la tabla 26 (ver apartado 5.2.1.1).

A continuación se indicará cada *stakeholder* qué variables resultaron ser significativas en los análisis de regresión con *Prioridad* como variable dependiente y como variables explicativas distintos subconjuntos de los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.

Los análisis de regresión pueden encontrarse en el anexo 5 (Regresiones). Los cuatro tipos de análisis realizados se presentan por *stakeholder*, en el mismo orden en que se presentan en el texto.

Finalmente, se presenta un gráfico que compara los R^2 ajustados obtenidos en los modelos generados.

5.3.1 Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Clientes/usuarios

a) Se desea analizar para el *stakeholder* Clientes/Usuarios el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.1.1, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Clientes/Usuarios ($b_1=0,393$; $p=0,035$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las tres hipótesis planteadas anteriormente.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,042. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Clientes/Usuarios con este modelo resulta ser significativa ($F=4,578$; $p=0,035$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Legitimidad* y *Urgencia*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,143$; $p=0,205$ y $b_3=0,134$; $p=0,232$). Las hipótesis segunda y tercera no pueden, por tanto, ser rechazadas.

b) Se desea analizar para el *stakeholder* Clientes/Usuarios el siguiente modelo lineal:

$$\begin{aligned} \text{Prioridad} = & A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ & + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \varepsilon \end{aligned}$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.1.2, se puede comprobar que no se pudo generar un modelo de regresión. Esto significa que al emplear este subconjunto de cuatro potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*) no se encontró ningún coeficiente significativamente distinto de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no hay modelo. Las cuatro hipótesis no pueden, por tanto, ser rechazadas.

c) Se desea analizar para el *stakeholder* Clientes/Usuarios el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.1.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Clientes/Usuarios ($b_1=0,4$; $p=0,038$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,043. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Clientes/Usuarios con este modelo resulta ser significativa ($F=4,444$; $p=0,038$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,136$; $p=0,248$, $b_3=0,164$; $p=0,157$, $b_4=0,052$; $p=0,651$). Las hipótesis segunda, tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Clientes/Usuarios el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.1.4, se puede comprobar que no se pudo generar un modelo de regresión. Esto significa que al emplear este subconjunto de cinco potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*) no se encontró ningún coeficiente significativamente distinto de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no hay modelo. Las cinco hipótesis no pueden, por tanto, ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de los Clientes/usuarios es el que considera sólo el atributo *Poder* en un conjunto de cuatro variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*.

5.3.2 Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Autoridades

a) Se desea analizar para el *stakeholder* Autoridades el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.2.1, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Autoridades ($b_1=0,975$; $p=0,005$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las tres hipótesis planteadas anteriormente.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,080. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Autoridades con este modelo resulta ser significativa ($F=8,258$; $p=0,005$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Legitimidad* y *Urgencia*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,071$; $p=0,516$ y $b_3=0,010$; $p=0,930$). Las hipótesis segunda y tercera no pueden, por tanto, ser rechazadas.

b) Se desea analizar para el *stakeholder* Autoridades el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.2.2, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Autoridades ($b_1=0,959$; $p=0,018$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,068. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad de Autoridades* con este modelo resulta ser significativa ($F=5,851$; $p= 0,018$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,116$; $p=0,347$, $b_3=0,017$; $p = 0,895$, $b_4=0,119$; $p = 0,336$). Las hipótesis segunda, tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

c) Se desea analizar para el *stakeholder* Autoridades el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + B_4 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.2.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Autoridades ($b_1=0,993$; $p=0,007$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,067. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad de Autoridades* con este modelo resulta ser significativa ($F=7,791$; $p= 0,007$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,087$; $p=0,441$, $b_3=0,006$; $p = 0,958$, $b_4=-0,187$; $p = 0,090$). Las hipótesis segunda, tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Autoridades el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.2.4, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Autoridades ($b_1=0,973$; $p=0,022$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cinco hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,081. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Autoridades con este modelo resulta ser significativa ($F=5,495$; $p=0,022$).

Las otras cuatro potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,132$; $p=0,297$, $b_3=0,009$; $p=0,949$, $b_4=0,127$; $p=0,321$, $b_5=-0,169$; $p=0,174$). Las hipótesis segunda, tercera, cuarta, y quinta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de los Autoridades es el que considera sólo el atributo *Poder* en un conjunto de tres variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*.

5.3.3 Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Trabajadores

a) Se desea analizar para el *stakeholder* Trabajadores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.3.1, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Trabajadores ($b_3=0,397$; $p=0,044$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las tres hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,037. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Trabajadores con este modelo resulta ser significativa ($F=4,188$; $p=0,044$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Poder* y *Legitimidad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,093$; $p=0,425$ y $b_2=0,117$; $p=0,361$). Las hipótesis primera y segunda no pueden, por tanto, ser rechazadas.

b) Se desea analizar para el *stakeholder* Trabajadores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.3.2, se puede comprobar que no se pudo generar un modelo de regresión. Esto significa que al emplear este subconjunto de cuatro potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*) no se encontró ningún coeficiente significativamente distinto de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no hay modelo. Las cuatro hipótesis no pueden, por tanto, ser rechazadas para el *stakeholder* Trabajadores.

c) Se desea analizar para el *stakeholder* Trabajadores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.3.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Trabajadores ($b_3=0,417$; $p=0,042$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,040. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Trabajadores con este modelo resulta ser significativa ($F=4,283$; $p=0,042$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad*, y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,104$; $p=0,379$, $b_2=0,131$; $p=0,335$, $b_4=-0,056$; $p=0,615$). Las hipótesis primera, segunda, y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Trabajadores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.3.4, se puede comprobar que no se pudo generar un modelo de regresión. Esto significa que al emplear este subconjunto de cinco potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*) no se encontró ningún coeficiente significativamente distinto de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no hay modelo. Las cinco hipótesis nulas para el stakeholder Trabajadores no pueden, por tanto, ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro análisis se aprecia que el modelo que mejor explica la *Prioridad* de los Trabajadores es el que considera sólo el atributo *Urgencia* en un conjunto de cuatro variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*.

5.3.4 Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Dueños/financistas

a) Se desea analizar para el stakeholder Dueños/financistas el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.4.1, se puede comprobar que el mejor modelo de regresión obtenido introduce dos variables explicativas con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* y la *Urgencia* de los Dueños/financistas ($b_1=0,866$; $p=0,000$, $b_3=0,689$; $p=0,017$). No se puede, por tanto, aceptar la primera y la tercera de las tres hipótesis planteadas arriba.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,417. La correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Dueños/financistas con este modelo resulta ser significativa ($F=30,315$; $p=0,000$).

La otra variable explicativa potencial (*Legitimidad*) no presenta un coeficiente significativamente distinto de cero en la ecuación de regresión y, en consecuencia, no es contemplada en el modelo resultante ($b_2=0,019$; $p=0,873$). Así, la segunda hipótesis no puede ser rechazada.

- b) Se desea analizar para el *stakeholder* Dueños/financistas el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.4.2, se puede comprobar que el mejor modelo de regresión obtenido introduce como variables explicativas, con coeficiente de regresión significativamente distintos de cero, el *Poder* y la *Urgencia* de los Dueños/financistas ($b_1=0,790$; $p=0,001$, $b_3=0,971$; $p=0,001$). No se puede, por tanto, aceptar la primera y la tercera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,481. La correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Dueños/financistas con este modelo resulta ser significativa ($F=31,151$; $p=0,000$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Legitimidad* y *Capacidad de aporte*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,006$; $p=0,537$, $b_4=0,048$; $p=0,477$). Las hipótesis segunda y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

- c) Se desea analizar para el *stakeholder* Dueños/financistas el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.4.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido introduce como variables explicativas, con coeficientes de regresión significativamente distintos de cero, el *Poder* y la *Urgencia* de los Dueños/financistas ($b_1=0,829$; $p=0,001$, $b_3=0,674$; $p=0,019$). No se puede, por tanto, aceptar la primera y la tercera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,409. La prueba ANOVA correspondiente indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Dueños/financistas con este modelo resulta ser significativa ($F=27,600$; $p=0,000$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Legitimidad* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=-0,043$; $p=0,542$, $b_4=-0,100$; $p=0,963$). Las hipótesis segunda, y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Dueños/financistas el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.4.4, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido introduce como variables explicativas, con coeficientes de regresión significativamente distintos de cero, el *Poder* y la *Urgencia* de los Dueños/financistas ($b_1=0,941$; $p=0,002$, $b_3=0,752$; $p=0,002$). No se pueden, por tanto, aceptar la primera y la tercera de las cinco hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,448. La prueba ANOVA correspondiente indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Dueños/financistas con este modelo resulta ser significativa ($F=25,789$; $p=0,000$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=-0,028$; $p=0,555$, $b_4=0,016$; $p=0,511$, $b_5=-0,131$; $p=0,949$). Las hipótesis segunda, cuarta, y quinta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de los Dueños/financistas es el que considera los atributos *Poder* y *Urgencia* en un conjunto de cuatro variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*.

5.3.5 Análisis de regresión para la *Prioridad* del stakeholder *Comunidad/medio ambiente*

- a) Se desea analizar para el stakeholder Comunidad/medio ambiente el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.5.1, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce una variable explicativa con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Legitimidad* de la Comunidad/medio ambiente ($b_2=0,805$; $p=0,001$). No se puede, por tanto, aceptar la segunda de las tres hipótesis planteadas acá para este stakeholder.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,124. Pese a que este valor es relativamente bajo, la prueba ANOVA correspondiente indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de

Comunidad/medio ambiente con este modelo resulta ser significativa ($F=12,418$; $p=0,001$).

Las otras posibles variables explicativas (*Poder* y *Urgencia*) no presentan un coeficiente significativamente distinto de cero en la ecuación de regresión y, en consecuencia, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,089$; $p=0,427$, $b_3=0,178$; $p=0,126$). Así, las hipótesis primera y tercera no pueden ser rechazadas.

b) Se desea analizar para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.5.2, se puede comprobar que el mejor modelo de regresión obtenido introduce como variables explicativas, con coeficientes de regresión significativamente distintos de cero, la *Legitimidad* y *Capacidad de aporte* de la Comunidad/medio ambiente ($b_2=0,682$; $p=0,010$, $b_4=0,593$; $p=0,024$). No se puede, por tanto, aceptar la segunda y la cuarta de las cuatro hipótesis planteadas acá para este *stakeholder*.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,203. Aunque el valor no es muy alto, la correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Comunidad/medio ambiente con este modelo resulta ser significativa ($F=9,006$; $p=0,000$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Poder* y *Urgencia*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,011$; $p=0,848$, $b_3=0,002$; $p=0,463$). Las hipótesis primera y tercera, por tanto, no pueden ser rechazadas.

- c) Se desea analizar para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.5.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido introduce como única variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Legitimidad* de la Comunidad/medio ambiente ($b_2=0,800$; $p=0,001$). No se puede, por tanto, aceptar la segunda de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,125. Pese a que el valor es relativamente bajo, la prueba ANOVA correspondiente indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Comunidad/medio ambiente con este modelo resulta ser significativa ($F=11,844$; $p=0,001$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Poder*, *Urgencia* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,081$; $p=0,885$, $b_3=0,189$; $p=0,818$, $b_4=0,034$; $p=0,998$). Las hipótesis primera, tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

- d) Se desea analizar para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.5.4, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido introduce como variables explicativas, con coeficientes de regresión significativamente distintos de cero, la *Legitimidad* y la *Capacidad de aporte* de la Comunidad/medio ambiente ($b_2=0,722$; $p=0,008$, $b_4=0,587$; $p=0,027$). No se puede, por tanto, aceptar la segunda y la cuarta de las cinco hipótesis planteadas en el párrafo anterior.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,214. La prueba ANOVA correspondiente indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Comunidad/medio ambiente con este modelo resulta ser significativa ($F=9,040$; $p=0,000$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Poder*, *Urgencia* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=-0,017$; $p=0,843$, $b_3=-0,028$; $p=0,466$, $b_5=-0,077$; $p=0,915$). La primera, tercera, y quinta hipótesis, por tanto, no pueden ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de la Comunidad/medio ambiente es el que considera los atributos *Legitimidad* y *Capacidad de aporte* en un conjunto de cinco variables potencialmente explicativas que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.

5.3.6 *Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Sindicatos/organizaciones*

- a) Se desea analizar para el stakeholder Sindicatos/organizaciones el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.6.1, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Sindicatos/organizaciones ($b_3=0,504$; $p=0,028$). No se puede, por tanto, aceptar la tercera de las tres hipótesis planteadas arriba.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,046. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Sindicatos/organizaciones con este modelo resulta ser significativa ($F=5,001$; $p=0,028$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Poder* y *Legitimidad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,047$; $p=0,782$ y $b_2=0,010$; $p=0,709$). Las primera y segunda hipótesis no pueden, por tanto, ser rechazadas.

- b) Se desea analizar para el stakeholder Sindicatos/organizaciones el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.6.2, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Capacidad de aporte* de los Sindicatos/organizaciones ($b_4=0,516$; $p=0,026$). No se puede, por tanto, aceptar la cuarta de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,060. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Sindicatos/organizaciones con este modelo resulta ser significativa ($F=5,218$; $p=0,026$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,015$; $p=0,881$, $b_2=-0,003$; $p=0,877$, $b_3=0,157$; $p=0,863$). Las hipótesis primera, segunda y tercera, por tanto, no pueden ser rechazadas.

c) Se desea analizar para el *stakeholder* Sindicatos/organizaciones el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + B_4 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.6.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Sindicatos/organizaciones ($b_3=0,468$; $p=0,044$). No se puede, por tanto, aceptar la tercera de las cuatro hipótesis planteadas arriba.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,040. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad de Sindicatos/organizaciones* con este modelo resulta ser significativa ($F=4,195$; $p=0,044$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,063$; $p=0,785$, $b_2=-0,020$; $p=0,690$, $b_4=0,008$; $p=1,000$). Las hipótesis primera, segunda, y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Sindicatos/organizaciones el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.6.4, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Capacidad de aporte* de los Sindicatos/organizaciones ($b_4=0,474$; $p=0,049$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cinco hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,047. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad de Sindicatos/organizaciones* con este modelo resulta ser significativa ($F=4,037$; $p=0,049$).

Las otras cuatro potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,104$; $p=0,858$, $b_2=-0,026$; $p=0,915$, $b_3=0,137$; $p=0,867$, $b_5=0,020$; $p=0,953$). Las hipótesis segunda, tercera, cuarta, y quinta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de los Sindicatos/organizaciones es el que considera sólo el atributo *Capacidad de aporte* en un conjunto de cuatro variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*.

5.3.7 Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Proveedores

a) Se desea analizar para el stakeholder Proveedores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.7.1, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Proveedores ($b_3=0,504$; $p=0,028$). No se puede, por tanto, aceptar la tercera de las tres hipótesis planteadas arriba.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,096. Aunque este valor resulta ser bajo, la correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Proveedores con este modelo resulta ser significativa ($F=9,742$; $p=0,002$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Poder* y *Legitimidad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,056$; $p=0,711$ y $b_2=0,203$; $p=0,666$). Las primera y segunda hipótesis no pueden, por tanto, ser rechazadas.

b) Se desea analizar para el *stakeholder* Proveedores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.7.2, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Proveedores ($b_3=0,634$; $p=0,002$). No se puede, por tanto, aceptar la tercera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,119. Aunque este valor resulta ser bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Proveedores con este modelo resulta ser significativa ($F=9,947$; $p=0,002$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad* y *Capacidad de aporte*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,000$; $p=0,685$, $b_2=-0,171$; $p=0,648$, $b_4=0,154$; $p=0,744$). Las hipótesis primera, segunda y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

c) Se desea analizar para el *stakeholder* Proveedores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.7.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Proveedores ($b_3=0,602$; $p=0,003$). No se puede, por tanto, aceptar la tercera de las cuatro hipótesis planteadas arriba.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,100. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Proveedores con este modelo resulta ser significativa ($F=9,602$; $p=0,003$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=0,051$; $p=0,713$, $b_2=0,209$; $p = 0,670$, $b_4=-0,004$; $p = 0,946$). Las hipótesis primera, segunda y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Proveedores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.7.4, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, la *Urgencia* de los Proveedores ($b_3=0,655$; $p=0,003$). No se puede, por tanto, aceptar la tercera de las cinco hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,126. Aunque este valor resulta ser muy bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos

indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad de Proveedores* con este modelo resulta ser significativa ($F=9,914$; $p=0,003$).

Las otras cuatro potenciales variables explicativas (*Poder*, *Legitimidad*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_1=-0,013$; $p=0,681$, $b_2=0,175$; $p=0,648$, $b_4=0,178$; $p=0,739$, $b_5=0,026$; $p=0,909$). Las hipótesis segunda, tercera, cuarta, y quinta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de los *Proveedores* es el que considera sólo el atributo *Urgencia* en un conjunto de cinco variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Conflictividad* y *Capacidad de aporte*.

5.3.8 Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Socios/distribuidores

a) Se desea analizar para el stakeholder *Socios/distribuidores* el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.8.1, se puede comprobar que el mejor modelo de regresión obtenido introduce sólo una variable explicativa con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los *Socios/distribuidores* ($b_1=0,847$; $p=0,000$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las tres hipótesis planteadas arriba.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,234. La correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de *Socios/distribuidores* con este modelo resulta ser significativa ($F=25,936$; $p=0,000$).

Las otras potenciales variables explicativas (*Legitimidad* y *Urgencia*) no presentan un coeficiente significativamente distinto de cero en la ecuación de regresión y, en

consecuencia, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,213$; $p=0,727$, $b_3=0,176$; $p=0,656$). Así, las hipótesis segunda y tercera no pueden ser rechazadas.

b) Se desea analizar para el *stakeholder* Socios/distribuidores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.8.2, se puede comprobar que el mejor modelo de regresión obtenido introduce como variables explicativas, con coeficiente de regresión significativamente distintos de cero, el *Poder* y la *Legitimidad* de los Socios/distribuidores ($b_1=0,623$; $p=0,006$, $b_2=0,550$; $p=0,034$). No se puede, por tanto, aceptar la primera y la segunda de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,275. La correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Socios/distribuidores con este modelo resulta ser significativa ($F=13,336$; $p=0,000$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Urgencia* y *Capacidad de aporte*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_3=0,079$; $p=0,421$, $b_4=0,135$; $p=0,484$). Las hipótesis tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

c) Se desea analizar para el *stakeholder* Socios/distribuidores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.8.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido introduce como única variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Socios/distribuidores ($b_1=0,840$; $p=0,000$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,229. La prueba ANOVA correspondiente indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Socios/distribuidores con este modelo resulta ser significativa ($F=23,929$; $p= 0,000$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,210$; $p=0,748$, $b_3=0,154$; $p=0,670$, $b_4=-0,174$; $p = 0,943$). Las hipótesis segunda, tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Socios/distribuidores el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.8.4, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido introduce tres variables explicativas, con coeficientes de regresión significativamente distintos de cero: el *Poder*, la *Capacidad de aporte* y la *Conflictividad* de los Socios/distribuidores ($b_1=0,229$; $p=0,002$, $b_4=0,251$; $p=0,023$, $b_5=0,265$; $p=0,039$). No se pueden, por tanto, aceptar la primera, la cuarta y la quinta de las cinco hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con estas variables explicativas presenta un R^2 ajustado de 0,316. La prueba ANOVA correspondiente indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Socios/distribuidores con este modelo resulta ser significativa ($F=10,411$; $p=0,000$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Legitimidad* y *Urgencia*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,163$; $p=0,544$, $b_3=0,053$; $p=0,427$). Las hipótesis segunda y tercera, por tanto, no pueden ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de los Socios/distribuidores es el que considera los atributos *Poder*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad* en un conjunto de cinco variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.

5.3.9 Análisis de regresión para la Prioridad del stakeholder Medios de comunicación

a) Se desea analizar para el stakeholder Medios de comunicación el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.9.1, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Medios de comunicación ($b_1=0,526$;

$p=0,005$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las tres hipótesis planteadas anteriormente.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,099. Aunque este valor resulta ser bajo, la correspondiente prueba ANOVA indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Medios de comunicación con este modelo resulta ser significativa ($F=8,272$; $p=0,005$).

Las otras dos potenciales variables explicativas (*Legitimidad* y *Urgencia*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=-0,121$; $p=0,673$ y $b_3=0,090$; $p=0,635$). Las hipótesis segunda y tercera no pueden, por tanto, ser rechazadas.

b) Se desea analizar para el *stakeholder* Medios de comunicación el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + \epsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.9.2, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Medios de comunicación ($b_1=0,526$; $p=0,005$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,099. Aunque este valor resulta ser bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Medios de comunicación con este modelo resulta ser significativa ($F=8,272$; $p=0,005$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación

de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=0,121$; $p=0,673$, $b_3=0,090$; $p = 0,635$, $b_4=0,050$; $p = 0,836$). Las hipótesis segunda, tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

c) Se desea analizar para el *stakeholder* Medios de comunicación el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.9.3, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Medios de comunicación ($b_1=0,536$; $p=0,006$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cuatro hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,103. Aunque este valor resulta ser bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Medios de comunicación con este modelo resulta ser significativa ($F=8,127$; $p=0,006$).

Las otras tres potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=-0,114$; $p=0,683$, $b_3=0,138$; $p = 0,638$, $b_4=-0,161$; $p = 0,931$). Las hipótesis segunda, tercera y cuarta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

d) Se desea analizar para el *stakeholder* Medios de comunicación el siguiente modelo lineal:

$$\text{Prioridad} = A + B_1 \text{ Poder} + B_2 \text{ Legitimidad} + B_3 \text{ Urgencia} \\ + B_4 \text{ Capacidad de aporte} + B_5 \text{ Conflictividad} + \varepsilon$$

y comprobar las hipótesis nulas:

$$H_0: B_1 = 0$$

$$H_0: B_2 = 0$$

$$H_0: B_3 = 0$$

$$H_0: B_4 = 0$$

$$H_0: B_5 = 0$$

En el anexo 5, apartado 5.9.4, se puede comprobar que el modelo de regresión obtenido sólo introduce como variable explicativa, con coeficiente de regresión significativamente distinto de cero, el *Poder* de los Medios de comunicación ($b_1=0,536$; $p=0,006$). No se puede, por tanto, aceptar la primera de las cinco hipótesis planteadas.

El modelo de regresión con esta única variable explicativa presenta un R^2 ajustado de 0,103. Aunque este valor resulta ser bajo, la correspondiente prueba ANOVA nos indica que la cantidad de variación explicada en la variable dependiente *Prioridad* de Medios de comunicación con este modelo resulta ser significativa ($F=8,127$; $p=0,006$).

Las otras cuatro potenciales variables explicativas (*Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*) no presentan coeficientes significativamente distintos de cero en la ecuación de regresión y, por tanto, no son contempladas en el modelo resultante ($b_2=-0,114$; $p=0,683$, $b_3=0,138$; $p=0,638$, $b_4=0,039$; $p=0,847$, $b_5=-0,161$; $p=0,931$). Las hipótesis segunda, tercera, cuarta, y quinta, por tanto, no pueden ser rechazadas.

Al comparar los resultados de los cuatro modelos de regresión, se aprecia que el que mejor explica la *Prioridad* de los Medios de comunicación es el que considera sólo el atributo *Poder* en un conjunto de cuatro variables independientes que incluyen *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*.

5.3.10 Resumen de modelos de regresión que explican la Prioridad

Se han sintetizado los resultados de los nueve apartados previos en la tabla 52 y el gráfico 26.

La tabla 52 resume los resultados de los análisis de regresión por *stakeholder*. Las filas de la tabla están agrupadas de acuerdo a los cuatro subconjuntos de variables explicativas empleados en los análisis; para cada subconjunto se señala el número de variables en el mejor modelo, el(los) nombre(s) de la(s) variable(s) explicativa(s), el R^2 ajustado del modelo, el coeficiente de regresión, el valor de la prueba t, y la significancia de dicha prueba. En las columnas están los *stakeholders*, ordenados de izquierda a derecha en forma decreciente de acuerdo al puntaje en *Prioridad*. Se han destacado los R^2 ajustados más altos para cada *stakeholder*.

En la tabla 52, de acuerdo al R^2 ajustado, se aprecia que:

- Para los Clientes/usuarios, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según el atributo *Poder*, en un subconjunto de cuatro atributos que incluye *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*.
- Para las Autoridades, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según el atributo *Poder*, en un subconjunto que incluye a los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*.
- Para los Trabajadores, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según el atributo *Urgencia*, en un subconjunto que incluye a los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*.
- Para los Dueños/financistas, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según los atributos *Poder* y *Urgencia*, en un subconjunto que incluye a los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*.
- Para la Comunidad/medio ambiente, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según los atributos *Capacidad de aporte* y *Legitimidad*, en un subconjunto que incluye a todos los atributos considerados, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.
- Para los Sindicatos/organizaciones, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según el atributo *Capacidad de aporte*, en un subconjunto que incluye a los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*.

Tabla 52.

Análisis de regresión con Prioridad de los *stakeholders* como variable dependiente y sus atributos como variables explicativas.

Regresión		Cientes / Usuarios	Autoridades	Trabajadores	Dueños / financistas		Comunidad y medio ambiente		Sindicatos y organizaciones	Proveedores	Socios / distribuidores			Medios de comunicación
variables explicativas poder, legitimidad y urgencia	Nº variables	1	1	1	2		1		1	1	1			1
	Variables	Poder	Poder	Urgencia	Poder	Urgencia	Legitimidad		Urgencia	Urgencia	Poder			Poder
	R² ajustado	0,042	0,08	0,037	0,417		0,124		0,046	0,096	0,234			0,099
	b	0,231	0,301	0,22	0,433	0,28	0,367		0,24	0,328	0,493			0,336
	t	2,14	2,874	2,046	3,751	2,431	3,524		2,236	3,121	5,097			2,876
	Sig.	0,035	0,005	0,044	0,00	0,017	0,001		0,028	0,002	0,00			0,005
variables explicativas poder, legitimidad, urgencia y aporte	Nº variables	No hay modelo	1	No hay modelo	2		2		1	1	2			1
	Variables		Poder		Poder	Urgencia	Aporte	Legitimidad	Aporte	Urgencia	Poder	Urgencia		Poder
	R² ajustado		0,068		0,481		0,203		0,06	0,119	0,275			0,099
	b		0,285		0,392	0,389	0,315	0,274	0,273	0,364	0,354	0,269		0,336
	t		2,419		3,418	3,393	2,659	2,318	2,284	3,154	2,863	2,173		2,876
	Sig.		0,018		0,001	0,001	0,01	0,024	0,026	0,002	0,006	0,034		0,005
variables explicativas poder, legitimidad, urgencia y conflictividad	Nº variables	1	1	1	2		1		1	1	1			1
	Variables	Poder	Poder	Urgencia	Poder	Urgencia	Legitimidad		Urgencia	Urgencia	Poder			Poder
	R² ajustado	0,043	0,079	0,04	0,409		0,125		0,04	0,1	0,229			0,103
	b	0,235	0,301	0,23	0,427	0,282	0,369		0,229	0,335	0,489			0,343
	t	2,108	2,791	2,069	3,613	2,389	3,441		2,048	3,099	4,892			2,851
	Sig.	0,038	0,007	0,042	0,001	0,019	0,001		0,044	0,003	0,00			0,006
variables explicativas poder, legitimidad, urgencia, aporte y conflictividad	Nº variables	No hay modelo	1	No hay modelo	2		2		1	1	3			1
	Variables		Poder		Urgencia	Poder	Aporte	Legitimidad	Aporte	Urgencia	Poder	Conflictividad	Aporte	Poder
	R² ajustado		0,067		0,448		0,214		0,047	0,126	0,316			0,103
	b		0,285		0,382	0,379	0,332	0,275	0,251	0,374	0,424	-0,26	0,268	0,343
	t		2,344		3,189	3,166	2,75	2,277	2,009	3,149	3,248	-2,334	2,117	2,851
	Sig.		0,022		0,002	0,002	0,008	0,027	0,049	0,003	0,002	0,023	0,039	0,006

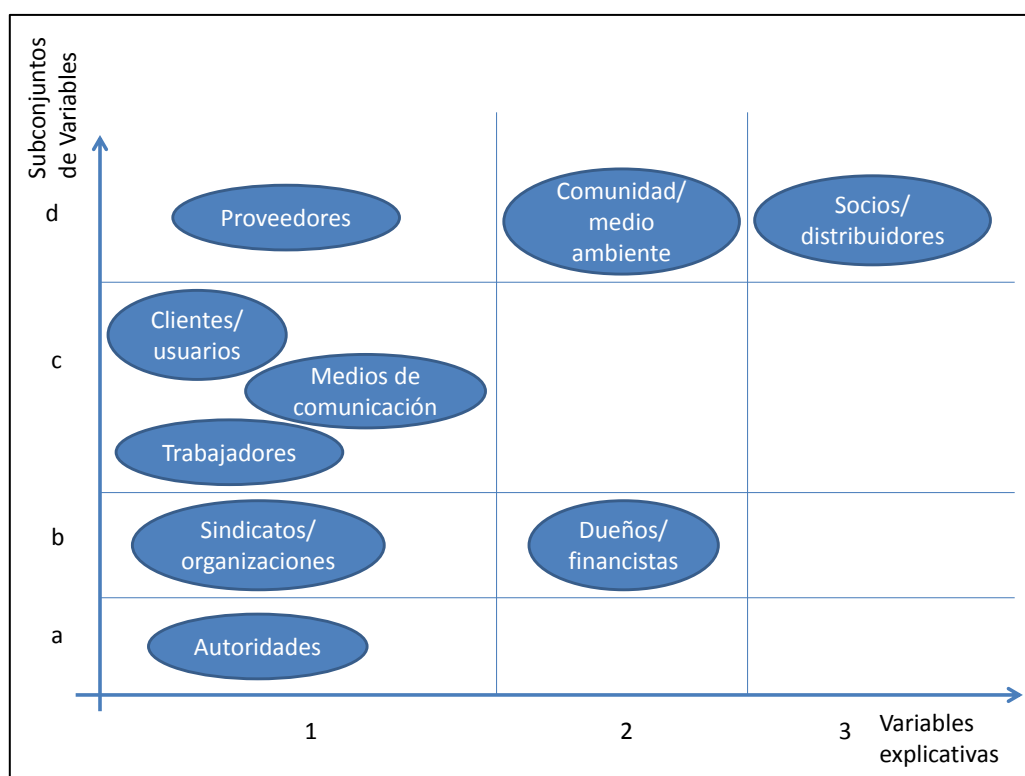
Fuente: Elaboración propia.

- Para los Proveedores, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según el atributo *Urgencia*, en un subconjunto que incluye a todos los atributos considerados, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.
- Para los Socios/distribuidores, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según los atributos *Poder*, *Conflictividad* y *Capacidad de aporte*, en un subconjunto que incluye a todos los atributos considerados, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.
- Para los Medios de comunicación, el mejor modelo es el que explica la *Prioridad* según el atributo *Poder*, en un subconjunto que incluye a los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad*.

Se han ilustrado los modelos y cantidad de variables explicativas de la *Prioridad*, por *stakeholder*, en el gráfico 26. En el eje X se encuentra el número de variables explicativas, y en el eje Y el subconjunto de variables explicativas en que se encuentra el mejor modelo, de acuerdo a la clasificación empleada en los apartados previos.

Gráfico 26.

Número y subconjunto de variables que explican la *Prioridad* del *stakeholder*



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla y el gráfico que ningún modelo de regresión tiene como variables explicativas el número total de variables potencialmente explicativas en cada subconjunto de variables explicativas. El número máximo de variables explicativas, para cada subconjunto, es al menos dos variables inferior al número de variables potencialmente explicativas, lo que se expresa en la inecuación siguiente:

$$\text{Nº de variables potencialmente explicativas} \geq \text{Nº de variables explicativas} + 2$$

Se observa en el gráfico que hay cinco casillas vacías, seis ocupadas por sólo un *stakeholder* y una ocupada por tres *stakeholders*. Los *stakeholders* cuya Prioridad es mejor explicada con modelos de una sola variable explicativa son Autoridades, Sindicatos/organizaciones, Trabajadores, Medios de comunicación, Clientes/usuarios y Proveedores. Los *stakeholders* cuya Prioridad es mejor explicada con modelos de dos variable explicativas son los Dueños/financistas y la Comunidad/medio ambiente. Sólo para un *stakeholder*, los Socios/distribuidores, se generó un modelo con tres variables explicativas.

A modo de ejemplo, se puede comentar que en la categoría mejor modelo de regresión con una única variable explicativa, en la primera fila de abajo hacia arriba (subconjunto tres de posibles variables explicativas) aparece el *stakeholder* Autoridades.

Mirando el gráfico 26 y la tabla 52 en sentido horizontal, se aprecia que:

- El subconjunto de variables potenciales explicativas *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* genera sólo un mejor modelo, con el que explica la *Prioridad* de las Autoridades con la variable *Poder* como única variable significativa.
- El subconjunto de potenciales variables explicativas *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* genera sólo dos mejores modelos; uno de ellos explicar la *Prioridad* del *stakeholder* Dueños/financistas, (con *Poder* y *Urgencia* como variables explicativas) y el otro la *Prioridad* de los Sindicatos/organizaciones (con la *Capacidad de aporte*, como única variable explicativa).
- El subconjunto de potenciales variables explicativas *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad* genera tan sólo tres mejores modelos, los que explican la *Prioridad* de Clientes/usuarios y Medios de comunicación (con

Poder, como única como variable explicativa en ambos casos) y la *Prioridad* de los Trabajadores, (con *Urgencia* como variable explicativa).

- El subconjunto de potenciales variables explicativas *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad* genera los restantes tres mejores modelos, los que explican la *Prioridad* de Proveedores (con *Urgencia* como variable explicativa), Comunidad/medio ambiente (con *Legitimidad* y *Capacidad de aporte* como variables explicativas) y Socios/distribuidores (con *Poder*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad* como variables explicativas).

Así, resulta que para seis de nueve *stakeholders*, el 66,67%, el mejor modelo sólo tiene una única variable explicativa de la *Prioridad*; en tres de los casos (Clientes/usuarios, Autoridades y Medios de comunicación) el atributo que explica la *Prioridad* es el *Poder*; en dos casos (Trabajadores y Proveedores) es la *Urgencia* y en un caso (Sindicatos/organizaciones) es la *Capacidad de aporte*. En dos casos, el mejor modelo tiene dos variables explicativas: *Poder* y *Urgencia*, para los Dueños/financistas; y *Capacidad de aporte* y *Legitimidad*, para la Comunidad/medio ambiente. Sólo en un caso, para los Socios/distribuidores, se constituye el mejor modelo con tres variables: *Poder*, *Conflictividad* y *Capacidad de aporte*.

Desde el punto de vista de la cantidad de modelos en que están presentes las potenciales variables explicativas, se tiene que:

- La variable explicativa *Poder* aparece en el mejor modelo explicativo de la *Prioridad* de cinco *stakeholders*.
- La variable explicativa *Urgencia* aparece en el mejor modelo explicativo de la *Prioridad* de tres *stakeholders*.
- La variable explicativa *Legitimidad* aparece en el mejor modelo explicativo de la *Prioridad* de un *stakeholder*.
- La variable explicativa *Conflictividad* aparece en el mejor modelo explicativo de la *Prioridad* de un *stakeholder*.
- La variable explicativa *Capacidad de aporte* no aparece en ningún mejor modelo explicativo de la *Prioridad* de ningún *stakeholder*.

5.4 Influencia de las variables de caracterización del encuestado en la percepción de los atributos de los *stakeholders*.

En este apartado se analiza, para cada *stakeholder*, si existen diferencias en la *Prioridad* percibida en el *stakeholder* y en cada uno de los cinco atributos considerados (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*), de acuerdo a los grupos que forman las variables de caracterización. La hipótesis nula a contrastar en este apartado es siempre la de igualdad de medias entre los grupos generados por la variable de caracterización.

A continuación se presentan tablas comparativas para cada variable, que informan de los resultados para cada uno de los *stakeholders* incluidos y se destacan las medias para las cuales la hipótesis nula no es aceptada. Los criterios de aplicación de las pruebas y las pruebas estadísticas que determinan la significancia de cada prueba se presentan en el anexo 6, apartado 6.1.

5.4.1 Comparaciones por “Tipo de organización”

El análisis busca determinar si existen diferencias entre las medias por *Tipo de organización* (variable independiente), distinguiendo entre cuatro categorías (tratamientos) de organizaciones:

- 1: Minsal/servicio de salud
- 2: Hospital de alta o mediana complejidad
- 3: Hospital de baja complejidad
- 4: Atención primaria

A continuación se presenta el análisis para cada variable dependiente.

5.4.1.1 Prioridad que se concede al stakeholder según Tipo de Organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Prioridad que se concede al stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

donde los cuatro tratamientos considerados son los señalados en el punto 5.4.1.

La tabla 53 presenta la información descriptiva de la *Prioridad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al *Tipo de organización* a la que pertenecen los directivos²⁹.

Tabla 53.

Prioridad de los *stakeholders* por Tipo de organización

Stakeholder	Minsal / servicios de salud			Hospital de alta y mediana complejidad			Hospital baja complejidad			Atención primaria			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes/ usuarios	20	8,00	1,30	18	8,44	0,70	13	7,31	2,63	26	7,69	1,59	77	7,88	1,61
Autoridades	21	8,10	1,00	18	7,78	1,17	13	7,46	1,33	26	7,50	2,23	78	7,72	1,59
Trabajadores	20	5,90	1,25	18	6,67	1,53	13	6,85	1,41	26	6,38	1,58	77	6,40	1,47
Dueños/ Financistas	19	5,37	2,79	18	5,72	2,02	13	5,69	2,90	26	6,35	1,87	76	5,84	2,34
Comunidad/ medio ambiente	20	4,55	1,93	18	3,78	1,86	13	4,54	2,30	26	5,38	1,39	77	4,65	1,88
Sindicatos/ organizaciones	20	4,65	1,42	18	3,50	1,76	13	3,38	1,33	26	3,69	1,67	77	3,84	1,62
Proveedores	20	3,00	1,69	18	3,33	1,28	13	3,77	1,24	26	3,19	1,44	77	3,27	1,44
Socios/ distribuidores	20	3,85	1,98	18	2,78	1,48	13	3,00	1,83	26	2,73	1,69	77	3,08	1,78
Medios de comunicación	16	1,94	1,12	8	2,63	2,92	10	2,50	1,96	26	2,08	1,32	60	2,18	1,65

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados por *Tipo de organización*, en la tabla 53 se observa que en relación al ordenamiento según la media total, los directivos pertenecientes al “Minsal/ servicios de salud” dan más *Prioridad* (8,1) a las Autoridades que a los Clientes/usuarios (8,0); estos mismos directivos dan más *Prioridad* a los Sindicatos/organizaciones (4,7) que a la Comunidad/medio ambiente (4,6); y más *Prioridad* a los Socios/distribuidores (3,9) que a los Proveedores (3,0). Los directivos

²⁹ Los resultados de las últimas tres columnas pueden diferir de los resultados obtenidos y presentados en la tabla 26 (*Prioridad* de los *stakeholders*); esto se debe a que ahora el análisis no es unidimensional, sino que considera y requiere resultados para ambas variables: la de caracterización por *Tipo de organización* y la *Prioridad*. Puede suceder entonces que los casos válidos no coincidan en ambos análisis.

de “Hospitales de alta y mediana complejidad”, siguen el ordenamiento general presentado. Los directivos de “Hospitales de baja complejidad” dan mayor *Prioridad* a las Autoridades (7,5) que a los Clientes/usuarios (7,3), y a los Proveedores (3,8) que a los Sindicatos/organizaciones (3,4). Los directivos de “Atención primaria” coinciden con el orden general presentado en la tabla.

La *Prioridad* más alta en la tabla 53 es la asignada por los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” a los Clientes/usuarios (8,4). La *Prioridad* más baja es la asignada por los directivos de “Minsal/servicios de salud” a los Medios de comunicación.

En la tabla 53 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Prioridad* de acuerdo al Tipo de organización; estas corresponden al stakeholder Comunidad/medio ambiente.

La prueba ANOVA y la prueba Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.1.1) concluyen que existen evidencias suficientes para rechazar H_0 para la variable *Prioridad* del stakeholder Comunidad/medio ambiente. Para los otros ocho stakeholders, se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Prioridad*.

Las comparaciones múltiples indican que la media de la *Prioridad* de la Comunidad/medio ambiente realizada por los directivos de “Atención primaria” es significativamente distinta a la de los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”. **Los directivos de “Atención primaria” dan significativamente mayor *Prioridad* a la Comunidad/medio ambiente que los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”.**

5.4.1.2 Poder de los stakeholders según Tipo de Organización

Para cada uno de los nueve stakeholders analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Poder* del stakeholder:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

donde los cuatro tratamientos consideradas son los señalados en el punto 5.4.1.

La tabla 54 presenta la información descriptiva del *Poder* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de organización a la que pertenecen los directivos³⁰.

Tabla 54.
Poder de los *stakeholders*, por Tipo de organización

Stakeholder	Minsal/servicio de salud			Hospital alta o mediana complejidad			Hospital baja complejidad			Atención primaria			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	22	4,82	0,39	18	4,56	0,51	13	4,62	0,51	27	4,48	0,64	80	4,61	0,54
Dueños/Financistas	21	3,62	1,43	18	3,89	1,28	13	4,00	1,08	27	3,93	1,04	79	3,85	1,20
Trabajadores	22	3,64	0,73	18	4,22	0,65	13	3,77	1,01	27	3,67	0,96	80	3,80	0,51
Clientes/usuarios	22	3,64	1,09	18	4,00	0,91	12	3,58	1,00	27	3,93	0,87	79	3,81	0,96
Sindicatos/organizaciones	22	3,50	0,67	18	3,61	0,85	13	3,23	0,60	27	3,04	0,76	80	3,33	0,76
Proveedores	22	2,95	0,95	17	3,59	0,80	13	3,15	0,80	27	3,04	0,85	79	3,15	0,88
Medios de comunicación	18	2,94	1,00	8	3,75	0,89	10	2,90	0,88	27	2,74	1,43	63	2,95	1,20
Socios/distribuidores	22	3,32	1,00	18	3,00	0,91	13	2,77	1,24	27	2,74	0,98	80	2,96	1,02
Comunidad/medio ambiente	22	2,73	0,63	18	2,83	0,71	13	3,08	0,76	27	3,37	0,74	80	3,03	0,75

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla 54 que, en relación al ordenamiento por media de toda la muestra, los directivos pertenecientes al “Minsal/servicios de salud” perciben más *Poder* en los Socios/distribuidores (3,3) que en los Proveedores (3,0). Los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”, por su parte, otorgan más *Poder* a los Trabajadores (4,2) y Clientes/usuarios (4,0) que a los Dueños/financistas (3,9), y a los Medios de comunicación (3,8) más que a los Sindicatos/organizaciones (3,6). Los

³⁰ Los resultados de las últimas tres columnas pueden diferir de los resultados obtenidos y presentados en la tabla 27 (Percepción del *Poder* de los *stakeholders*); esto se debe a que el análisis no es unidimensional, sino que considera y requiere resultados para ambas variables: la de caracterización por Tipo de organización y *Poder*. Puede suceder entonces que los casos válidos no coincidan en ambos análisis.

directivos de “Hospitales de baja complejidad” perciben mayor *Poder* en la Comunidad/medio ambiente (3,1) que en los Medios de comunicación (2,9). Así también, los directivos de “Atención primaria” dan más *Poder* a los Clientes/usuarios (3,9) que a los Trabajadores (3,6) y más *Poder* a la Comunidad/medio ambiente (3,4) que a los Proveedores (3,0).

En la tabla 54, el puntaje de *Poder* más alto (4,8) es el asignado por los directivos pertenecientes al “Minsal/servicios de salud” a las Autoridades. El puntaje más bajo (2,7) es el asignado por los directivos de “Atención primaria” a los Socios/distribuidores y los Medios de comunicación.

Se han marcado en color amarillo en la tabla 54 las diferencias relevantes en la media de *Poder* para los *stakeholders*, de acuerdo al Tipo de organización. Para verificar si estas diferencias son significativas, rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y aceptar la hipótesis alternativa, se aplicaron pruebas ANOVA y no paramétricas (Kruskal-Wallis). Los resultados de ambas pruebas permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias de *Poder*, según Tipo de organización, para los *stakeholders* Sindicatos/organizaciones y Comunidad/medio ambiente (ver anexo 6, apartado 6.1.1.2). Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias para los otros siete *stakeholders*.

Para determinar cuáles son las diferencias de medias entre tratamientos, se aplicó la prueba a posteriori de comparaciones múltiples Games-Howell (ver anexo 6, apartado 6.1.1.2). Los resultados de la prueba indican que la media de poder de la Comunidad/medio ambiente realizada por los directivos de “Atención primaria”, es significativamente distinta a la de los directivos del “Minsal/servicios de salud”. La prueba no arrojó diferencias para el *stakeholder* Sindicatos/organizaciones.

Para analizar si existen otras diferencias entre grupos (de acuerdo al Tipo de organización) no detectadas por las comparaciones múltiples del ANOVA, para la media de *Poder* de los *stakeholder* Comunidad/medio ambiente, y Sindicatos/organizaciones se aplicó la prueba de Mann-Whitney³¹ (ver anexo 6, apartado 6.1.1.2). Las pruebas indican que:

³¹ Nota metodológica: Al aplicar la Prueba Mann-Whitney por pares de grupos se pueden detectar otras diferencias entre grupos. Se considerarán en el análisis sólo aquellas que aparezcan en la Prueba Kruskal-Wallis.

- Se rechaza la hipótesis de igualdad de medias en la percepción de *Poder* entre directivos del “Hospitales de alta y mediana complejidad” y directivos de “Atención primaria” para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente.
- Se rechaza la hipótesis de igualdad de medias en la percepción de *Poder* entre directivos del “Minsal/servicios de salud” y directivos de “Atención primaria” para el *stakeholder* Sindicatos/organizaciones.
- Se rechaza la hipótesis de igualdad de medias en la percepción de *Poder* entre directivos de “Hospitales de alta y media complejidad” y directivos del “Atención primaria” para el *stakeholder* Sindicatos/organizaciones.

Así, las distintas pruebas indican que la media del *Poder* percibido en la Comunidad/medio ambiente por los directivos de “Atención primaria” es significativamente distinta a la de los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” y los del “Minsal/servicios de salud”. **Los directivos de “Atención primaria” perciben más *Poder* en la Comunidad/medio ambiente que los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” y los del “Minsal/servicios de salud”.**

Las pruebas indican que la media de la percepción de *Poder* de los Sindicatos/organizaciones realizada por los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” y del “Minsal/servicios de salud”, es significativamente distinta a la de los directivos de “Atención primaria”. **Los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” y los del “Minsal/servicios de salud” otorgan más *Poder* a sus Sindicatos/organizaciones que los directivos de “Atención primaria”.**

5.4.1.3 Legitimidad de los stakeholders según Tipo de Organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Legitimidad* que se concede al *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

donde los cuatro tratamientos considerados son los señalados en el punto 5.4.1.

La tabla 55 presenta una síntesis de los resultados obtenidos para la variable *Legitimidad*, de acuerdo al Tipo de organización a la que pertenecen los directivos. La tabla presenta la información descriptiva de la *Legitimidad* de los *stakeholders* para

cada categoría y para toda la muestra³², de acuerdo al *Tipo de organización* a la que pertenecen los directivos.

Tabla 55.

Legitimidad de los *stakeholders* por Tipo de organización

Stakeholder	Minsal/servicio de salud			Hospital alta o mediana complejidad			Hospital baja complejidad			Atención primaria			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	22	4,59	0,50	18	4,61	0,50	13	4,77	0,44	27	4,26	0,86	80	4,51	0,66
Clientes/usuarios	22	4,32	0,72	18	4,28	0,67	13	4,23	0,83	27	4,04	0,81	80	4,20	0,75
Trabajadores	22	3,50	0,67	18	4,06	0,64	13	4,15	0,80	27	4,19	0,68	80	3,96	0,74
Dueños/financistas	21	3,52	1,21	18	3,89	0,96	13	3,85	1,21	27	3,63	1,04	79	3,70	1,09
Comunidad/medio ambiente	22	3,32	0,89	18	3,56	0,86	13	3,62	0,96	27	3,63	0,93	80	3,53	0,90
Sindicatos/organizaciones	22	3,27	0,88	18	3,44	0,71	13	3,00	0,82	27	3,26	0,81	80	3,26	0,81
Socios/distribuidores	22	3,23	1,02	18	3,06	0,64	13	2,85	1,07	27	2,96	0,81	80	3,04	0,88
Proveedores	22	2,73	0,77	18	3,06	0,73	13	2,69	0,95	27	3,07	0,87	80	2,91	0,83
Medios de comunicación	18	2,67	1,14	8	3,00	0,54	10	2,50	0,71	27	2,81	1,00	63	2,75	0,95

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla 55 que, en relación a la media de toda la muestra, los directivos pertenecientes al “Minsal/servicios de salud” dan más *Legitimidad* a los Dueños/financistas (3,52) que a los Trabajadores (3,50). Los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” y los de “Hospitales de baja complejidad”, por su parte, coinciden con el ordenamiento de la tabla 55. Por su parte, los directivos de “Atención primaria” dan más *Legitimidad* a los Trabajadores (4,2) que a los Clientes/usuarios (4,0), y más *Legitimidad* a sus Proveedores (3,1) que a sus Socios/distribuidores (3,0). En la tabla 55, el puntaje de *Legitimidad* más alto (4,77) es el asignado por los directivos pertenecientes a “Hospitales de baja complejidad” a las Autoridades. El

³² Los resultados de las últimas tres columnas pueden diferir de los resultados obtenidos y presentados en la tabla 28 (Percepción de la *Legitimidad* de los *stakeholders*); esto se debe a que el análisis no es unidimensional, sino que considera y requiere resultados para ambas variables: la de caracterización por *Tipo de organización* y *Legitimidad*. Puede suceder entonces que los casos válidos no coincidan en ambos análisis.

puntaje más bajo es el asignado por estos mismos directivos a los Medios de comunicación (2,5).

Se observan en la tabla 55, destacadas en amarillo, diferencias significativas en la media de *Legitimidad* de algunos *stakeholders*, de acuerdo al Tipo de organización. Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron ANOVA y la prueba de Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.1.3). Las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias de *Legitimidad* entre los tratamientos especificados por Tipo de organización para el *stakeholder* Trabajadores. La hipótesis nula de igualdad de medias se acepta para los otros ocho *stakeholders*.

Las pruebas indican que **los directivos de “Minsal/servicios de salud” otorgan significativamente menos *Legitimidad* al *stakeholder* Trabajadores que los directivos de “Atención primaria”.**

5.4.1.4 Urgencia de los stakeholders según Tipo de Organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Urgencia* percibida en las reivindicaciones del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

donde los cuatro tratamientos considerados son los señalados en el punto 5.4.1.

La tabla 56 presenta la información descriptiva de la *Urgencia* de las reivindicaciones de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de organización a la que pertenecen los directivos³³.

Se observa en la tabla 56 que, en relación a la media de toda la muestra, los directivos pertenecientes al “Minsal/servicios de salud” dan más *Urgencia* a los Sindicatos/organizaciones (3,4) que a la Comunidad/medio ambiente (3,3). Los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”, por su parte, perciben que los Medios de comunicación tienen más *Urgencia* (3,5) que los Proveedores (3,22), y

³³ Los resultados de las últimas tres columnas pueden diferir de los resultados obtenidos y presentados en la tabla 29 (Percepción del *Urgencia* de los *stakeholders*); esto se debe a que el análisis no es unidimensional, sino que considera y requiere resultados para ambas variables: la de caracterización por Tipo de organización y *Urgencia*. Puede suceder entonces que los casos válidos no coincidan en ambos análisis.

éstos más que los Socios/distribuidores (3,18). Los directivos de “Hospitales de baja complejidad” y de “Atención primaria” coinciden con el ordenamiento de la tabla.

Tabla 56.

Urgencia de los *stakeholders* por Tipo de organización

Stakeholder	Minsal/servicio de salud			Hospital alta o mediana complejidad			Hospital baja complejidad			Atención primaria			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	22	4,52	0,68	18	4,67	0,69	13	4,54	0,52	27	4,27	0,78	78	4,47	0,70
Clientes/ usuarios	22	4,43	0,81	18	4,39	0,70	13	4,54	0,78	27	4,23	0,77	78	4,37	0,76
Trabajadores	22	3,73	0,77	18	4,06	0,80	13	4,31	0,63	27	3,81	0,94	79	3,92	0,90
Dueños/ financistas /	21	3,62	1,24	18	3,94	0,80	13	3,92	1,04	27	3,81	0,85	78	3,81	0,98
Comunidad/ medio ambiente	22	3,30	1,03	18	3,61	0,70	13	3,46	0,88	27	3,85	0,73	77	3,58	0,85
Sindicatos/ organizaciones	22	3,41	0,73	18	3,50	0,62	13	3,23	0,83	27	2,96	0,96	79	3,25	0,82
Socios/ distribuidores	22	3,23	1,02	18	3,18	0,81	13	2,92	1,04	27	2,85	1,05	78	3,04	0,99
Proveedores	22	2,86	1,08	18	3,22	0,55	13	2,92	0,76	27	2,81	0,90	79	2,94	0,87
Medios de comunicación	18	2,83	0,86	8	3,50	0,76	10	2,90	0,57	27	2,62	1,10	62	2,84	0,94

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 56, el puntaje de *Urgencia* más alto es el asignado por los directivos pertenecientes a “Hospitales de alta y mediana complejidad” a las Autoridades (4,67). El puntaje más bajo es el asignado por los directivos de “Atención primaria” a los Medios de comunicación (2,62).

Se observan en la tabla 56 diferencias en la media de *Urgencia* de las reivindicaciones de algunos *stakeholders*, de acuerdo al Tipo de organización. Para verificar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron ANOVA y la prueba de Kruskal- Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.1.4). Los resultados de las pruebas indican que no se encontró evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis nula; es decir, **para la variable *Urgencia* no hay diferencias significativas por Tipo de organización para ninguno de los *stakeholders* considerados.**

5.4.1.5 Capacidad de aporte al desempeño según Tipo de organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Capacidad de aporte al desempeño* de la organización por el *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

donde los cuatro tratamientos considerados son los señalados en el punto 5.4.1.

La tabla 57 presenta la información descriptiva de la *Capacidad de aporte al desempeño* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de organización a la que pertenecen los directivos³⁴.

Tabla 57.

Capacidad del *stakeholder* aporte al desempeño por Tipo de organización

Stakeholder	Minsal/servicio de salud			Hospital alta o mediana complejidad			Hospital baja complejidad			Atención primaria			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	17	4,29	0,69	8	4,63	0,52	10	4,60	0,52	27	4,48	0,51	62	4,47	0,56
Autoridades	18	4,33	1,03	8	4,50	0,76	10	4,60	0,70	27	4,26	0,81	63	4,37	0,85
Clientes/ usuarios	18	4,39	0,78	8	4,75	0,46	10	3,70	1,25	27	4,26	0,59	63	4,27	0,81
Dueños / financistas /	18	3,94	1,06	8	4,50	0,76	10	3,60	1,17	26	4,19	0,75	62	4,06	0,94
Comunidad/ medio ambiente	17	3,65	1,12	8	3,75	0,71	10	3,60	0,97	27	4,22	0,64	62	3,90	0,88
Medios de comunicación	18	3,39	0,78	8	3,75	0,46	10	3,20	0,92	27	3,67	0,92	63	3,52	0,84
Sindicatos/ organizaciones	18	3,50	0,79	8	3,50	0,54	10	3,30	0,68	27	3,44	0,97	63	3,44	0,82
Socios/ distribuidores	18	3,83	0,79	8	3,63	0,74	10	3,10	0,74	27	3,15	0,95	63	3,40	0,89
Proveedores	18	3,17	1,10	8	3,50	0,76	10	3,40	0,70	27	3,41	0,75	63	3,35	0,85

Fuente: Elaboración propia.

³⁴ Los resultados de las últimas tres columnas pueden diferir de los resultados obtenidos y presentados en la tabla 30 (Percepción de la *Capacidad de aporte al desempeño* por los *stakeholders*); esto se debe a que el análisis no es unidimensional, sino que considera y requiere resultados para ambas variables: la de caracterización por Tipo de organización y *Capacidad de aporte al desempeño*. Puede suceder entonces que los casos válidos no coincidan en ambos análisis.

Se observa en la tabla 57 que, en relación a la media de toda la muestra, los directivos pertenecientes al “Minsal/servicios de salud” perciben más *Capacidad de aporte al desempeño* en los Clientes/usuarios (4,4) que en las Autoridades (4,33), y más en éstas que en los Trabajadores (4,29); también encuentran más *Capacidad de aporte* en los Socios/distribuidores (3,8) que en la Comunidad/medio ambiente (3,7), y en los Sindicatos/organizaciones (3,5) que en los Medios de comunicación (3,4). Los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”, por su parte, encuentran más *Capacidad de aporte* en los Clientes/usuarios (4,8) que en los Trabajadores (4,6), y que los Socios/distribuidores (3,6) aportarán más que los Sindicatos/organizaciones (3,5). Los directivos de “Hospitales de baja complejidad” ven más *Capacidad de aporte al desempeño* en los Proveedores (3,4) que en los Sindicatos/organizaciones (3,3), y más en éstos que en los Medios de comunicación (3,2). Por su parte, los directivos de “Atención primaria” ven más *Capacidad de aporte al desempeño* en la Comunidad/medio ambiente (4,22) que en los Dueños/financistas (4,19); también perciben más *Capacidad de aporte al desempeño* en sus Proveedores (3,4) que en sus Socios/distribuidores (3,2).

En la tabla 57, el puntaje más alto de *Capacidad de aporte al desempeño* es el asignado por los directivos pertenecientes a “Hospitales de alta y mediana complejidad” a los Clientes/usuarios (4,63). El puntaje más bajo es el asignado por los directivos de “Hospitales de baja complejidad” a los Socios/distribuidores (3,1).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron ANOVA, pruebas de Kruskal-Wallis y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.1.5).

El ANOVA permite rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Clientes/usuarios y Socios/distribuidores. La hipótesis nula de igualdad de medias de *Capacidad de aporte* se acepta para los otros siete *stakeholders*. Los análisis Games-Howell a posteriori, sin embargo, no detectan diferencias significativas entre grupos, al nivel 0,05.

Las pruebas Kruskal-Wallis indican que se rechaza la hipótesis nula sólo para el *stakeholder* Socios/distribuidores. La hipótesis nula de igualdad de medias de *Capacidad de aporte* se acepta para los otros ocho *stakeholders*, de acuerdo al Tipo de organización.

Para analizar entre qué grupos se encuentran las diferencias en la percepción de *Capacidad de aporte* para el *stakeholder* Socios/distribuidores se aplicó la prueba Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.1.5).

Las pruebas indican que **los directivos del “Minsal/servicios de salud” perciben significativamente más *Capacidad de aporte al desempeño* en los Socios/distribuidores (3,83) que los directivos de “Hospitales de baja complejidad” (3,10) y de “Atención primaria” (3,15).**

5.4.1.6 *Conflictividad de los stakeholders según Tipo de Organización*

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Conflictividad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

donde los cuatro tratamientos considerados son los señalados en el punto 5.4.1.

La tabla 58 presenta la información descriptiva de la *Conflictividad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de organización a la que pertenecen los directivos³⁵.

Se observa en la tabla 58 que, en relación a la media de toda la muestra, los directivos pertenecientes al “Minsal/servicios de salud” perciben como más *conflictivos* a los Medios de comunicación (3,00) que a los Clientes/usuarios (2,95), a los Dueños/financistas (2,74) que a los Trabajadores (2,65), y a los Proveedores menos que todos (2,35). Los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad”, perciben que los Clientes/usuarios son menos *conflictivos* (2,44) que los Trabajadores y los Medios de comunicación (2,5), y los Dueños/financistas (2,39) menos que los Proveedores (2,44); y a la Comunidad/medio ambiente (2,11) como el menos *conflictivo* de todos. Los directivos de “Hospital de baja complejidad” encuentran más *conflictivos* a los Medios de comunicación (3,3) que a los Clientes/usuarios (3,0), y a la Comunidad/medio ambiente (2,69) más que a los Trabajadores (2,46), también encuentran menos *conflictivos* a las Autoridades (2,08) que a los Socios/distribuidores y Proveedores (2,31) y en último lugar a los Dueños/financistas (2,0). Por su parte, los directivos de “Atención primaria” consideran más *conflictiva* a la Comunidad/medio ambiente (2,82) que a los Sindicatos/organizaciones (2,74), y a los Proveedores y.

³⁵ Los resultados de las últimas tres columnas pueden diferir de los resultados obtenidos y presentados en la tabla 31 (Percepción de la *Conflictividad* de los *stakeholders*); esto se debe a que el análisis no es unidimensional, sino que considera y requiere resultados para ambas variables: la de caracterización por Tipo de organización y *Conflictividad*. Puede suceder entonces que los casos válidos no coincidan en ambos análisis.

Autoridades (2,70) más que a los Trabajadores (2,61); también consideran a los Medios de comunicación tan poco *conflictivos* como sus Socios/distribuidores (2,26).

Tabla 58.

Conflictividad de los *stakeholders* por Tipo de organización

Stakeholder	Minsal/servicio de salud			Hospital alta o mediana complejidad			Hospital baja complejidad			Atención primaria			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Cientes / usuarios	20	3	0,8	18	2,4	0,9	13	3	0,8	23	3	1	74	2,9	0,9
Sindicatos / organizaciones	20	2,8	1	18	2,7	1,2	13	2,9	1,1	23	2,7	0,9	74	2,8	1
Medios de comunicación	17	3	1,2	8	2,5	1,3	10	3,3	1,1	23	2,3	0,7	58	2,7	1,1
Trabajadores	20	2,7	0,8	18	2,5	1	13	2,5	0,8	23	2,6	0,8	74	2,6	0,8
Comunidad / medio ambiente	20	2,5	0,8	18	2,1	0,6	13	2,7	0,9	22	2,8	0,9	73	2,5	0,8
Dueños / financistas	19	2,7	1,2	18	2,4	0,9	13	2	0,8	23	2,6	1,1	73	2,5	1
Proveedores	20	2,4	0,7	18	2,4	1	13	2,3	0,9	23	2,7	0,9	74	2,5	0,9
Autoridades	20	2,5	1,2	18	2,3	1	13	2,1	1	23	2,7	1	74	2,4	1,1
Socios / distribuidores	20	2,5	0,7	18	2,2	0,7	13	2,3	1	23	2,3	0,8	74	2,3	0,8

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 58 el puntaje de *Conflictividad* más alto es el asignado por los directivos pertenecientes a “Hospitales de baja complejidad” a los Medios de comunicación (3,3). El puntaje más bajo es el asignado por estos mismos directivos a los Dueños/financistas (2,0).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias para cada uno de los *stakeholders* se aplicaron ANOVA y prueba de Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.1.6). El ANOVA indica que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Comunidad/medio ambiente y Medios de comunicación, y se acepta la hipótesis de igualdad de medias para los otros siete *stakeholders*.

Las comparaciones múltiples a posteriori (Games-Howell) permiten establecer diferencias significativas de *Conflictividad* entre grupos para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente, pero no para el *stakeholder* Medios de comunicación.

Por su parte, las pruebas Kruskal-Wallis confirman que se rechaza la hipótesis nula para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente y Medios de comunicación, y que se acepta la hipótesis nula para los otros siete *stakeholders*.

Las pruebas indican que **los directivos de “Hospitales de alta y mediana complejidad” perciben significativamente menos *Conflictividad* (2,11) en la Comunidad/medio ambiente que los directivos de “Atención primaria” (2,82).**

Se aplicó la Prueba Mann-Whitney para identificar entre qué categorías de Tipo de organización se producen las diferencias de medias para el *stakeholder* Medios de comunicación no detectadas por las comparaciones múltiples a posteriori del ANOVA.

Las pruebas indican que **los directivos de “Hospitales de baja complejidad” perciben más *Conflictividad* (3,3) en los Medios de comunicación que los directivos de “Atención primaria” (2,26).**

5.4.1.7 Resumen de diferencias de percepción por Tipo de organización

Los hallazgos de presencia o ausencia de diferencias significativas por Tipo de organización en la percepción de la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders*, de acuerdo a las pruebas de hipótesis de igualdad de medias, se resumen en la tabla 59.

Las variables que no tuvieron diferencias significativas de medias son señaladas con el número “H₀”. En los tratamientos que presentaron diferencias de medias se identifica la dirección de la diferencia.

Se observa en la tabla 59 que, de acuerdo al Tipo de organización, la variable *Urgencia* no presenta diferencias. Las variables que reportan mayor cantidad de diferencias, de acuerdo a esta clasificación, son *Poder* y *Conflictividad* (2), seguidas por *Prioridad*, *Legitimidad* y *Capacidad de aporte al desempeño* (1). Se observa que cinco *stakeholders*, Trabajadores, Sindicatos/organizaciones, Socios/distribuidores, Comunidad/medio ambiente y Medios de comunicación tienen diferencias en al menos una variable, de acuerdo al Tipo de organización del directivo, en tanto que esta categorización no genera diferencias de medias en la percepción de Clientes/usuarios, Autoridades, Dueños/financistas y Proveedores. El *stakeholder* Comunidad/medio ambiente es el que más diferencias genera en la percepción de atributos.

Tabla 59.

Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los *stakeholders* por Tipo de organización

Stakeholder	Prioridad	Atributos del stakeholder				
		Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Clientes/ usuarios	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Autoridades	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Trabajadores	H_0	H_0	$\mu_4 > \mu_1$	H_0	H_0	H_0
Dueños/ financistas	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Comunidad/ medio ambiente	$\mu_4 > \mu_2$	$\mu_4 > \mu_1$ y $\mu_4 > \mu_2$	H_0	H_0	H_0	$\mu_4 > \mu_2$
Sindicatos/ organizaciones	H_0	$\mu_1 > \mu_4$ y $\mu_2 > \mu_4$	H_0	H_0	H_0	H_0
Proveedores	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Socios/ distribuidores	H_0	H_0	H_0	H_0	$\mu_1 > \mu_3$ y $\mu_1 > \mu_4$	H_0
Medios de comunicación	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	$\mu_3 > \mu_4$

H_0 .- $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

1.-Minsal/servicios de salud

2.- Hospital alta y mediana complejidad

3.- Hospital baja complejidad

4.- Atención primaria

Fuente. Elaboración propia.

5.4.2 Comparaciones por Alcance de la organización

El análisis busca determinar si existen diferencias significativas entre las medias de las variables dependientes *Prioridad*, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad*; teniendo como variable independiente el Alcance de la organización, que distingue entre tres categorías (tratamientos):

- 1: Nacional
- 2: Regional
- 3: Municipal

A continuación se presenta el análisis para cada variable dependiente.

5.4.2.1 Prioridad que se concede al stakeholder según Alcance de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Prioridad* que se concede al *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.2.

La tabla 60 presenta la información descriptiva de la *Prioridad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Alcance de la organización a la que pertenecen los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Prioridad* de toda la muestra.

Tabla 60.

Prioridad de los *stakeholders* por Alcance de la organización

Stakeholder	Nacional			Regional			Municipal			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	9	7,44	2,186	46	8,00	1,633	28	7,79	1,572	83	7,87	1,666
Autoridades	9	8,33	0,866	47	7,57	1,598	28	7,50	2,152	84	7,63	1,748
Trabajadores	9	6,22	1,716	46	6,17	1,419	28	6,46	1,551	83	6,28	1,484
Dueños / financistas	9	6,00	2,500	45	5,58	2,509	28	6,11	2,079	82	5,81	2,354
Comunidad / medio ambiente	9	3,22	1,922	46	4,20	2,029	28	5,39	1,343	83	4,49	1,928
Sindicatos / organizaciones	9	3,44	2,068	46	4,13	1,655	28	3,79	1,663	83	3,94	1,699
Proveedores	9	3,22	1,394	46	3,54	1,834	28	3,21	1,397	83	3,40	1,645
Socios / distribuidores	9	3,00	1,658	46	3,37	1,818	28	2,71	1,630	83	3,11	1,746
Medios de comunicación	4	3,00	1,826	35	2,60	2,265	28	2,04	1,290	67	2,39	1,891

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *Prioridad* de los *stakeholders* de acuerdo al Alcance de la organización, se observa que en el ordenamiento de los *stakeholders* según la media de toda la muestra, el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más alta es Clientes/usuarios (7,87) y el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más baja son los Medios de comunicación (2,39); los directivos de organizaciones de alcance “Nacional”, sin embargo, consideran a las Autoridades (8,3) como el *stakeholder* con más *Prioridad* por arriba de los Clientes/usuarios (7,4) y que los Sindicatos/organizaciones tienen más *Prioridad* (3,4) que la Comunidad/medio ambiente (3,2); los directivos de organizaciones tanto de alcance “Regional” como “Municipal” coinciden en el ordenamiento según la media de la *Prioridad* de toda la muestra.

La *Prioridad* más alta en la tabla 60 es la asignada por los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” a las Autoridades (8,33). La *Prioridad* más baja es la asignada por los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” a los Medios de comunicación (2,04).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias, se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.2.1). En la tabla 60 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Prioridad*, de acuerdo al Alcance de la organización.

Las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente. Para los otros ocho *stakeholders* se acepta la hipótesis nula.

Adicionalmente, las comparaciones de medias a posteriori indican que **los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” dan significativamente mayor *Prioridad* (5,39) a la Comunidad/medio ambiente que los directivos de organizaciones con alcance “Regional” (4,20) o “Nacional” (3,22).**

5.4.2.2 Poder de los stakeholders según Alcance de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Poder* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.2.

La tabla 61 presenta la información descriptiva del *Poder* percibido en los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Alcance de la organización a la que pertenecen los directivos. Los *stakeholders* se han ordenado a en forma decreciente, según la media de *Poder* de toda la muestra.

Tabla 61.

Poder de los *stakeholders* por Alcance de la organización

Stakeholder	Nacional			Regional			Municipal			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	9	4,67	0,500	49	4,67	0,474	29	4,48	0,634	87	4,61	0,536
Dueños / financistas	9	4,00	1,000	48	3,92	1,285	29	3,86	1,060	86	3,91	1,175
Trabajadores	9	3,89	0,782	49	3,80	0,889	29	3,66	0,936	87	3,76	0,889
Clientes / usuarios	9	3,89	1,054	48	3,58	1,048	29	3,97	0,865	86	3,74	0,996
Sindicatos / organizaciones	9	3,22	0,833	49	3,53	0,680	29	3,07	0,753	87	3,34	0,744
Proveedores	9	3,33	0,500	49	3,15	0,967	29	2,97	0,865	86	3,10	0,895
Medios de comunicación	3	3,00	1,414	38	3,26	0,978	29	2,72	1,386	71	3,03	1,195
Socios / distribuidores	9	2,78	1,202	49	3,20	1,020	29	2,76	0,988	87	3,01	1,040
Comunidad / medio ambiente	9	2,89	0,601	49	2,82	0,858	29	3,31	0,761	87	2,99	0,828

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar el *Poder* de los *stakeholders* de acuerdo al Alcance de la organización ordenando a los *stakeholders* de mayor a menor de acuerdo a la media de toda la muestra, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más alta son las Autoridades (4,61), y que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más baja es la Comunidad/medio ambiente (2,99). En relación al orden señalado, los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” consideran que los Proveedores tienen más *Poder* (3,3) que los Sindicatos/organizaciones (3,2) y que la Comunidad/medio ambiente tiene más *Poder* (2,9) que los Socios/distribuidores (2,8); los directivos de organizaciones de alcance “Regional” consideran que los Medios de comunicación (3,26) y los Socios/distribuidores (3,20) tienen más *Poder* que los Proveedores (3,15); y los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” o comunal consideran que los Clientes/usuarios tienen más *Poder* (4,0) que los Dueños/financistas (3,9), que la Comunidad/medio ambiente tiene más *Poder* (3,3) que los Sindicatos/organizaciones

(3,1), y que los Socios/distribuidores tienen más *Poder* (2,8) que los Medios de comunicación (2,7).

El puntaje más alto de *Poder* en la tabla 61 es asignado por los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” y “Regional” a las Autoridades (4,67). El puntaje más bajo es el asignado por los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” a los Medios de comunicación (2,72).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.2.2). En la tabla 61 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Poder* en función del Alcance de la Organización. Los resultados de las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula para los *stakeholders* Sindicatos/organizaciones y Comunidad/medio ambiente. Para los otros siete *stakeholders* se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias.

Las pruebas indican, además, que **los directivos de organizaciones de alcance “Regional”, perciben significativamente más *Poder* (3,53) en los Sindicatos/organizaciones, que los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” (3,07).**

También las pruebas indican que **los directivos de organizaciones de alcance “Municipal”, perciben significativamente más *Poder* (3,31) en la Comunidad/medio ambiente, que los directivos de organizaciones de alcance “Regional” (2,82).**

5.4.2.3 Legitimidad de los stakeholders según Alcance de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Legitimidad* de los planteamientos del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.2.

La tabla 62 presenta la información descriptiva de la *Legitimidad* percibida por los directivos de salud pública chilenos en los *stakeholders*, para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Alcance de la organización a la que pertenecen los directivos.

Al analizar la percepción de *Legitimidad* de los *stakeholders* de acuerdo al Alcance de la organización, con los *stakeholders* ordenados de mayor puntaje a menor puntaje de acuerdo a la media de *Legitimidad* de toda la muestra, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más alta son las Autoridades (4,47), y que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más baja son los Medios de comunicación (2,79). Los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” coinciden con el orden decreciente de los puntajes de la media total; los directivos de organizaciones de alcance “Regional” consideran que los Dueños/financistas tienen más *Legitimidad* (3,85) que los Trabajadores (3,80); y los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” o comunal consideran que los Trabajadores tienen más *Legitimidad* (4,1) que los Clientes/usuarios (4,0), y la Comunidad/medio ambiente más *Legitimidad* (3,7) que los Dueños/financistas (3,5).

Tabla 62.

Legitimidad de los *stakeholders* por Alcance de la organización

Stakeholders	Nacional			Regional			Municipal			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	N	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	9	4,67	0,500	49	4,57	0,540	29	4,24	0,830	87	4,47	0,662
Clientes / usuarios	9	4,33	0,707	49	4,37	0,755	29	4,03	0,778	87	4,25	0,766
Trabajadores	9	4,22	0,441	49	3,80	0,763	29	4,10	0,724	87	3,94	0,737
Dueños / financistas	9	3,67	1,000	48	3,85	1,052	29	3,52	1,090	86	3,72	1,059
Comunidad / medio ambiente	9	3,67	0,707	49	3,53	0,915	29	3,66	0,936	87	3,59	0,896
Sindicatos / organizaciones	9	3,33	0,707	49	3,16	0,850	29	3,24	0,830	87	3,21	0,823
Socios / distribuidores	9	3,11	0,928	49	3,12	0,904	29	2,97	0,823	87	3,07	0,873
Proveedores	9	3,11	0,601	49	2,88	0,807	29	2,97	0,944	87	2,93	0,832
Medios de comunicación	4	2,50	0,577	38	2,82	1,062	29	2,79	0,978	71	2,79	0,999

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje más alto en la tabla 62 es asignado por los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” a las Autoridades (4,67). El puntaje más bajo en la tabla es el asignado por estos mismos directivos a los Medios de comunicación (2,5).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.2.3). Los resultados de las pruebas no

permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. **Se acepta, por tanto, la hipótesis nula de igualdad de medias de *Legitimidad* para todos los *stakeholders*.**

5.4.2.4 Urgencia de los stakeholders según Alcance de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Urgencia* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.2.

La tabla 63 presenta la información descriptiva de la *Urgencia* percibida por los directivos de salud pública chilenos en los *stakeholders* de cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Alcance de la organización a la que pertenecen los directivos.

Tabla 63.

Urgencia de los *stakeholders* por Alcance de la organización

Stakeholder	Nacional			Regional			Municipal			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	N	$\bar{x}$	S
Autoridades	9	4,78	0,441	48	4,46	0,713	28	4,29	0,763	85	4,44	0,715
Clientes / usuarios	9	4,33	1,000	48	4,52	0,684	28	4,21	0,738	85	4,40	0,743
Trabajadores	9	4,33	0,707	49	3,92	0,786	28	3,82	0,905	86	3,93	0,823
Dueños / financistas	9	4,00	1,000	48	3,81	0,982	28	3,71	0,897	85	3,80	0,949
Comunidad / medio ambiente	9	3,44	0,726	46	3,44	0,910	28	3,86	0,756	83	3,58	0,857
Sindicatos / organizaciones	9	3,33	0,866	49	3,33	0,718	28	3,00	0,943	86	3,22	0,817
Socios / distribuidores	9	3,00	1,225	48	3,21	0,898	28	2,86	1,044	85	3,07	0,985
Proveedores	9	3,22	0,441	49	2,98	0,989	28	2,75	0,887	86	2,93	0,918
Medios de comunicación	4	3,75	1,258	38	3,00	0,735	28	2,61	1,066	70	2,89	0,941

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la percepción de *Urgencia* de los *stakeholders* de acuerdo al Alcance de la organización, con los *stakeholders* ordenados de mayor puntaje a menor puntaje de acuerdo a la media de *Urgencia* de toda la muestra, se observa que el *stakeholder* con media total de *Urgencia* más alta en sus exigencias son las Autoridades (4,44), y que

el *stakeholder* con la media total de *Urgencia* más baja en sus exigencias son los Medios de comunicación (2,89). En relación al ordenamiento descrito, los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” consideran que los Medios de comunicación tienen más *Urgencia* (3,8) en sus reclamos que la Comunidad/medio ambiente (3,5) y que los Proveedores (3,2) tienen más *Urgencia* en sus reivindicaciones que los Socios/distribuidores (3,0); los directivos de organizaciones de alcance “Regional” consideran que los Clientes/usuarios son más *urgentes* (4,52) en sus reivindicaciones que las Autoridades (4,46), y que los Medios de comunicación son más *urgentes* (3,00) que los Proveedores (2,98); finalmente, los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” o comunal consideran que la Comunidad/medio ambiente tiene más *Urgencia* (3,9) que los Trabajadores (3,7).

El puntaje de *Urgencia* más alto en la tabla 63 es el que asignan los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” a las Autoridades (4,78). El puntaje más bajo de *Urgencia* es el asignado por los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” o comunal a los Medios de comunicación (2,61).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se realizaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.2.4). En la tabla 63 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Urgencia* en función del Alcance de la Organización. Los resultados de las pruebas indican que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias para el *stakeholder* Medios de comunicación. Para los otros ocho *stakeholders* se acepta la hipótesis nula. Las comparaciones múltiples a posteriori no detectaron, sin embargo, diferencias en los distintos tratamientos en la media de *Urgencia* según Alcance de la Organización para el *stakeholder* Medios de comunicación, por lo que aplicó la prueba Mann-Whitney.

Esta prueba no paramétrica detecta que **los directivos de organizaciones con alcance “Regional” perciben significativamente mayor *Urgencia* (3,00) en los Medios de comunicación que los directivos de organizaciones con alcance “Municipal” (2,61).**

5.4.2.5 Capacidad de aporte al desempeño según Alcance de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Capacidad de aporte al desempeño* de la organización por parte del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.2.

La tabla 64 presenta la información descriptiva de la *Capacidad de aporte al desempeño* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Alcance de la organización a la que pertenecen los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Capacidad de aporte al desempeño* de toda la muestra.

Tabla 64.

Capacidad de aporte del *stakeholder* al desempeño por Alcance de la organización

Stakeholder	Nacional			Regional			Municipal			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	4	4,50	0,577	37	4,43	0,647	29	4,45	0,506	70	4,44	0,581
Autoridades	4	4,75	0,500	38	4,42	0,889	29	4,24	0,786	71	4,37	0,832
Clientes / usuarios	4	4,00	1,414	38	4,24	0,943	29	4,28	0,591	71	4,24	0,836
Dueños / financistas	4	4,00	1,414	38	4,18	0,926	28	4,07	0,858	70	4,13	0,916
Comunidad / medio ambiente	4	3,75	0,957	36	3,64	0,931	29	4,21	0,675	69	3,88	0,867
Medios de comunicación	4	3,50	1,000	38	3,40	0,790	29	3,62	0,942	71	3,49	0,86
Sindicatos / organizaciones	4	3,25	0,957	38	3,47	0,797	29	3,48	0,949	71	3,46	0,859
Socios / distribuidores	4	3,50	1,291	38	3,74	0,724	29	3,10	0,939	71	3,41	0,888
Proveedores	4	3,25	0,957	38	3,45	0,978	29	3,38	0,775	71	3,46	0,892

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *Capacidad de aporte al desempeño* de la organización por parte de los *stakeholders*, de acuerdo al Alcance de la organización, con los *stakeholders* ordenados como se señaló previamente, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más alta son los Trabajadores (4,44) y el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más baja son los Proveedores (3,46). Los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” esperan más *aporte al desempeño* de las Autoridades (4,8) que de los Trabajadores (4,5), y más de los Socios/distribuidores (3,5) que de los Sindicatos/organizaciones (3,25); los directivos de organizaciones de alcance “Regional” consideran que los Socios/distribuidores *aportarán más al desempeño* (3,7) que la Comunidad/medio ambiente (3,6), y que los Medios de comunicación *aportarán menos* (3,40) que los Proveedores (3,45); los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” o comunal

consideran que los Clientes/usuarios *aportarán* más (4,28) *al desempeño* que las Autoridades (4,24), y que la Comunidad/medio ambiente *aportará al desempeño* más (4,2) que los Dueños/financistas (4,1).

El puntaje de *Capacidad de aporte al desempeño* más alto en la tabla 64 es el que asignan los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” a las Autoridades (4,75). El puntaje más bajo es el asignado por los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” o comunal a los Socios/distribuidores (3,1).

Para probar si se cumple o no la hipótesis nula de igualdad de medias, se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.5.5). En la tabla 64 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Capacidad de aporte al desempeño* según Alcance de la organización.

Los resultados de las pruebas indican que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias de *Capacidad de aporte al desempeño* para los *stakeholders* Comunidad/medio ambiente, y Socios/distribuidores. Para los otros siete *stakeholders*, se acepta la hipótesis nula.

Las pruebas a posteriori indican que **los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” esperan mayor *Aporte al desempeño* (4,21) por parte de la Comunidad/medio ambiente que los directivos de organizaciones de alcance “Regional” (3,64).**

Por otro lado, las pruebas también indican que **los directivos de organizaciones de alcance “Regional” esperan más *Aporte al desempeño* (3,74) por parte de los Socios/distribuidores que los directivos de organizaciones de “Municipal” (3,10).**

5.4.2.6 *Conflictividad de los stakeholders según Alcance de la organización*

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Conflictividad* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.2.

La tabla 65 presenta la información descriptiva de la *Conflictividad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Alcance de la organización a la que pertenecen los directivos. Los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Conflictividad* de toda la muestra.

Al analizar la percepción de *Conflictividad* de los *stakeholders* de acuerdo al Alcance de la organización, con los *stakeholders* ordenados de acuerdo a la media total, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más alta son los Clientes/usuarios (2,98), y que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más baja son los Socios/distribuidores (2,30). Se observa también que los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” perciben más *Conflictividad* en los Medios de comunicación (3,5) que en los Sindicatos/organizaciones (2,89), y más en éstos que en los Clientes/usuarios (2,56). Los directivos de organizaciones de Alcance “Regional” también perciben más *Conflictividad* en los Medios de comunicación (2,89) que en los Sindicatos/organizaciones (2,87), más en los Proveedores (2,57) que en la Comunidad/medio ambiente (2,56), y más en los Socios/distribuidores (2,56) que en las Autoridades (2,52). Los directivos de organizaciones de alcance “Municipal” o comunal consideran que la Comunidad/medio ambiente es más *conflictiva* (2,78) que los Sindicatos/organizaciones (2,75), que las Autoridades (2,67) lo son más que los Dueños/financistas y los Proveedores (2,63), y que estos lo son más que los Trabajadores (2,58).

Tabla 65.

Conflictividad de los *stakeholders* por Alcance de la organización

Stakeholder	Nacional			Regional			Municipal			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	9	2,56	0,882	48	2,98	0,911	24	3,00	0,978	81	2,94	0,927
Sindicatos / organizaciones	9	2,89	1,269	47	2,87	1,096	24	2,75	0,897	80	2,84	1,049
Medios de comunicación	4	3,50	1,291	38	2,89	1,247	24	2,33	0,761	66	2,73	1,131
Trabajadores	9	2,44	1,130	48	2,69	0,854	24	2,58	0,776	81	2,63	0,858
Comunidad / medio ambiente	9	2,22	0,667	48	2,56	0,848	23	2,78	0,902	80	2,59	0,852
Dueños / financistas	9	2,11	0,782	48	2,54	0,898	24	2,63	0,924	81	2,52	0,896
Proveedores	9	1,89	1,054	47	2,57	0,994	24	2,63	1,056	80	2,51	1,031
Autoridades	9	1,89	1,054	48	2,52	1,031	24	2,67	0,963	81	2,49	1,026
Socios / distribuidores	9	1,78	0,972	48	2,56	0,712	24	2,25	0,794	81	2,38	0,799

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje de *Conflictividad* más alto en la tabla 65 es el que asignan los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” a los Medios de comunicación (3,5). El puntaje más bajo es el asignado por los mismos directivos a los Socios/distribuidores (1,78).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.2.6). En la tabla 65 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Conflictividad* en función del Alcance de la Organización.

Los resultados de las pruebas indican que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias de *Conflictividad* para el stakeholder Socios/distribuidores. Para los otros ocho stakeholders, se acepta la hipótesis nula. Las pruebas de comparaciones múltiples a posteriori, sin embargo, no detectaron diferencias entre los tratamientos para el stakeholder Socios/distribuidores y se procedió a aplicar la prueba Mann-Whitney.

Esta prueba no paramétrica detectó que **los directivos de organizaciones de alcance “Nacional” consideran significativamente menos conflictivos a los Socios/distribuidores que los directivos de organizaciones de alcance “Regional”.**

5.4.2.7 Resumen de comparación de medias según Alcance de la organización

Los hallazgos de presencia o ausencia de diferencias significativas en la percepción media de la *Prioridad* y los atributos de los stakeholders, por Alcance de la organización, se resumen en la tabla 66.

Las variables que no tuvieron diferencias significativas de medias son señaladas con el número “H₀”. Los tratamientos que presentaron diferencias significativas de media son identificados con la dirección de la diferencia.

En la tabla 66 se aprecia que, de acuerdo al Alcance de la organización, el atributo *Legitimidad* no presenta diferencias significativas entre tratamientos. Las variables que reportan mayor cantidad de diferencias (2), de acuerdo a esta clasificación, son *Poder* y *Capacidad de aporte*; *Prioridad*, *Urgencia* y *Conflictividad* informan sólo de una diferencia significativa. Se observa que sólo para cuatro stakeholders, Comunidad/medio ambiente, Sindicatos/organizaciones, Socios/distribuidores y Medios de comunicación se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias. Para los otros cinco stakeholders se ha aceptado la igualdad de medias en todas las variables; es decir, los directivos de organizaciones con distinto alcance tienen

opiniones similares entre sí para cada uno de estos *stakeholders*. Se observa que el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente presenta diferencias en tres variables

Tabla 66.

Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los *stakeholders* por Alcance de la organización

Stakeholder	Prioridad	Atributos				
		Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Cientes / usuarios	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Autoridades	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Trabajadores	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Dueños / financistas	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Comunidad / medio ambiente	$\mu_3 > \mu_2$ y $\mu_3 > \mu_1$	$\mu_3 > \mu_2$	H ₀	H ₀	$\mu_3 > \mu_2$	H ₀
Sindicatos / organizaciones	H ₀	$\mu_2 > \mu_3$	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Proveedores	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Socios / distribuidores	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	$\mu_2 > \mu_3$	$\mu_2 > \mu_1$
Medios de comunicación	H ₀	H ₀	H ₀	$\mu_2 > \mu_3$	H ₀	H ₀

H₀.- $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

1.- Nacional

2.- Regional

3.- Municipal

Fuente. Elaboración propia.

5.4.3 Comparaciones de medias por Tipo de usuario de la organización

El análisis busca determinar si existen diferencias significativas entre las medias por tipo de usuarios de la organización para las variables dependientes *Prioridad*, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* del *stakeholder*. Se distinguirá entre tres categorías (tratamientos) de usuarios:

- 1: Urbanos
- 2: Rurales
- 3: Mixtos

A continuación se presenta el análisis por variable dependiente.

5.4.3.1 *Prioridad que se concede al stakeholder según Tipo de usuario de la organización*

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Prioridad* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.3.

En la tabla 67 se presenta la información descriptiva de la *Prioridad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de usuario principal de la organización a la que pertenecen los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Prioridad* de toda la muestra.

Al analizar la *Prioridad* de los *stakeholders* de acuerdo al Tipo de usuario en la tabla 67, se observa que en el ordenamiento de los *stakeholders* según la media de toda la muestra, el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más alta es Clientes/usuarios (7,88) y el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más baja son los Medios de comunicación (2,40). Se observa también que los directivos cuyos usuarios son “Urbanos” coinciden con el ordenamiento presentado en la tabla; que los directivos cuyos usuarios son “Rurales” otorgan más *Prioridad* a las Autoridades (8,75) que a los Clientes/usuarios (7,38), a los Dueños/financistas (7,25) más que a los Trabajadores (5,75), y a los Proveedores (4,00) más que a los Sindicatos/organizaciones (3,88); los directivos que tienen usuarios “Mixtos” (rurales y urbanos) coinciden con el ordenamiento según la media total.

Tabla 67.
Prioridad de los *stakeholders* por Tipo de usuario

stakeholder	Urbanos			Rurales			Mixtos			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	27	7,93	1,730	8	7,38	0,520	49	7,94	1,749	84	7,88	1,660
Autoridades	27	7,56	1,847	8	8,75	0,460	50	7,48	1,764	85	7,62	1,739
Trabajadores	27	6,44	1,601	8	5,75	1,280	49	6,31	1,461	84	6,30	1,487
Dueños / financistas	27	5,82	1,861	8	7,25	1,580	48	5,52	2,625	83	5,78	2,348
Comunidad / medio ambiente	27	5,33	1,710	8	4,13	1,460	49	4,12	1,986	84	4,51	1,923
Sindicatos / organizaciones	27	3,74	1,559	8	3,88	1,810	49	4,02	1,785	84	3,92	1,702
Proveedores	27	3,04	1,454	8	4,00	1,200	49	3,53	1,781	84	3,42	1,644
Socios / distribuidores	27	3,04	1,506	8	2,50	1,200	49	3,20	1,947	84	3,08	1,751
Medios de comunicación	23	2,26	2,115	8	1,38	1,060	37	2,70	1,808	68	2,40	1,878

Fuente: Elaboración propia.

La *Prioridad* más alta en la tabla 67 es la asignada por los directivos de las organizaciones con usuarios “Rurales” a las Autoridades; la *Prioridad* más baja es la asignada por estos mismos directivos a los Medios de comunicación.

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.3.1). En la tabla 67 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Prioridad* en función del Tipo de usuario.

Las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Clientes/usuarios, Comunidad/medio ambiente y Medios de comunicación. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por Tipo de usuario para los otros seis *stakeholders*.

Las pruebas a posteriori indican que **los directivos cuyos usuarios son “Urbanos” otorgan significativamente mayor *Prioridad* (5,33) a la Comunidad/medio ambiente que los directivos cuyos usuarios son “Mixtos” (4,12).**

Las pruebas a posteriori también indican que **los directivos cuyos usuarios son “Mixtos” otorgan significativamente mayor *Prioridad* (2,7) a los Medios de comunicación que los directivos cuyos usuarios son “Rurales” (1,38).**

Dado que las pruebas de comparaciones múltiples a posteriori no detectaron diferencias significativas entre categorías para el *stakeholder* Clientes/usuarios, se aplicó la prueba Mann-Whitney.

Esta prueba no paramétrica detectó que **los directivos cuyos usuarios son “Rurales” otorgan significativamente menor *Prioridad* (7,38) a los Clientes/usuarios que los directivos cuyos usuarios son “Mixtos” (7,94) y que los directivos cuyos usuarios son “Urbanos” (7,93).**

5.4.3.2 Poder de los stakeholders según Tipo de usuario de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Poder* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.3.

La tabla 68 presenta la información descriptiva de *Poder* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de usuario principal de la organización a la que pertenecen los directivos. Los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Poder* de toda la muestra.

Al analizar el *Poder* de los *stakeholders* de acuerdo al Tipo de usuario, según el orden enunciado, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más alta son las Autoridades (4,59), y que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más baja es la Comunidad/medio ambiente (3,00). En relación al ordenamiento de la tabla, los directivos cuyos usuarios son “Urbanos” consideran que tienen más *Poder* los Trabajadores y Clientes/usuarios (3,86) que los Dueños/financistas (3,39), y más *Poder* la Comunidad/medio ambiente (3,14) que los Medios de comunicación (3,00); los directivos cuyos usuarios son “Rurales” consideran que los Comunidad/medio ambiente y los Socios/distribuidores (2,75) tienen más *Poder* que los Medios de comunicación (1,63); los directivos que tienen usuarios “Mixtos” (rurales y urbanos) opinan que los Clientes/usuarios tienen más *Poder* (3,69) que los Trabajadores (3,67), que los Medios de comunicación (3,38) tienen más *Poder* que los Sindicatos/organizaciones (3,37), y que los Socios/distribuidores tienen más *Poder* (3,08) que los Proveedores (3,06).

Tabla 68.

Poder de los *stakeholders* por Tipo de usuario

Stakeholders	Urbanos			Rurales			Mixtos			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	28	4,43	0,573	8	4,75	0,463	52	4,65	0,556	88	4,59	0,560
Dueños / financistas	28	3,39	1,315	8	4,50	0,756	51	4,08	1,055	87	3,90	1,172
Trabajadores	28	3,86	0,932	8	4,00	0,535	52	3,67	0,901	88	3,76	0,884
Clientes / usuarios	28	3,86	1,008	8	3,75	0,463	51	3,69	1,049	87	4,59	0,560
Sindicatos / organizaciones	28	3,32	0,670	8	3,38	0,744	52	3,37	0,793	88	3,35	0,743
Proveedores	28	3,32	0,905	8	2,75	0,707	51	3,06	0,904	87	3,11	0,895
Medios de comunicación	28	3,00	1,180	8	1,63	0,916	40	3,38	1,079	72	3,06	1,209
Socios / distribuidores	28	2,96	0,999	8	2,75	0,707	52	3,08	1,100	88	3,01	1,034
Comunidad / medio ambiente	28	3,14	0,848	8	2,75	0,463	52	2,96	0,862	88	3,00	0,830

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje más alto en la tabla 68 es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” a las Autoridades (4,75). El puntaje más bajo de *Poder* es el asignado por estos mismos directivos a los Medios de comunicación (1,63).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.3.2). En la tabla 68 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Poder* en función del Tipo de usuario. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Dueños/financistas, y Medios de comunicación. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por Tipo de usuario para los otros siete *stakeholders*.

Las pruebas a posteriori indican que **los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” perciben más *Poder* (4,5) en los Dueños/financistas, que los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” (3,39).**

Estas pruebas indican igualmente que **los directivos de organizaciones con usuarios “Mixtos” (3,38) y “Urbanos” (3,0) perciben más *Poder* en los Medios de comunicación, que los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” (1,63).**

5.4.3.3 Legitimidad de los stakeholders según Tipo de usuario de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Legitimidad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.3.

La tabla 69 presenta la información descriptiva de la *Legitimidad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de usuario principal de la organización a la que pertenecen los directivos.

Tabla 69.
Legitimidad por Tipo de usuario

Stakeholder	Urbanos			Rurales			Mixtos			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	28	4,43	0,573	8	4,13	0,835	52	4,56	0,669	88	4,48	0,66
Clientes / usuarios	28	4,29	0,763	8	3,63	0,518	52	4,35	0,764	88	4,26	0,766
Trabajadores	28	3,96	0,693	8	4,13	0,641	52	3,92	0,788	88	3,96	0,693
Dueños / financistas	28	3,50	1,171	8	4,00	0,926	51	3,80	1,000	87	3,72	1,053
Comunidad / medio ambiente	28	3,89	0,916	8	2,88	0,835	52	3,54	0,828	88	3,59	0,892
Sindicatos / organizaciones	28	3,32	0,819	8	3,25	0,886	52	3,17	0,857	88	3,23	0,84
Socios / distribuidores	28	2,93	0,716	8	3,13	0,354	52	3,15	0,998	88	3,08	0,874
Proveedores	28	2,82	0,863	8	3,75	0,463	52	2,89	0,808	88	2,94	0,835
Medios de comunicación	24	2,79	0,932	8	2,500	0,535	40	2,90	1,150	72	2,82	1,025

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *Legitimidad* de los *stakeholders* de acuerdo al Tipo de usuario, con los *stakeholders* ordenados de mayor puntaje a menor puntaje de acuerdo a la media de *Legitimidad* de toda la muestra, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más alta son las Autoridades (4,48), y que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más baja son los Medios de comunicación (2,82). También se aprecia que los directivos cuyos usuarios son “Urbanos” perciben más *Legitimidad* en la Comunidad/medio ambiente (3,89) que en los Dueños/financistas (3,5); los directivos cuyos usuarios son “Rurales” consideran que los Clientes/usuarios tienen

menos *Legitimidad* (3,63) que los Trabajadores (4,13), los Dueños/financistas (4,0) y los Proveedores (3,75), y que la Comunidad/medio ambiente tiene menos *Legitimidad* (2,88) que los Sindicatos/organizaciones (3,25) y los Socios/distribuidores (3,13); los directivos que tienen usuarios “Mixtos” (rurales y urbanos) opinan que los Medios de comunicación tienen más *Legitimidad* (2,90) que los Proveedores (2,89).

El puntaje más alto en la tabla 69 es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Mixtos” a las Autoridades (4,56). El puntaje más bajo de *Legitimidad* es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” a los Medios de comunicación (2,5).

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias de *Legitimidad* entre las categorías por Tipo de usuario, para cada uno de los *stakeholders*, se realizaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.3.3). En la tabla 69 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Legitimidad* en función del Tipo de usuario. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Clientes/usuarios, Comunidad/medio ambiente, y Proveedores. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por Tipo de usuario para los otros seis *stakeholders*.

Las pruebas a posteriori indican que:

- los directivos de organizaciones con usuarios “Mixtos” y con usuarios “Urbanos” dan significativamente más *Legitimidad* (4,35 y 4,29 respectivamente) a los Clientes/usuarios que los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” (3,63);
- los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” dan significativamente más *Legitimidad* (3,89) a la Comunidad/medio ambiente que los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” (3,54).
- los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” dan significativamente más *Legitimidad* (3,75) a los Proveedores que los directivos de organizaciones con usuarios “Mixtos” (2,89) y con usuarios “Urbanos” (2,82).

5.4.3.4 Urgencia de los stakeholders según Tipo de usuario de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Urgencia* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.3.

La tabla 70 presenta la información descriptiva de la *Urgencia* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al *Tipo de usuario* principal de la organización a la que pertenecen los directivos. Se ha ordenado la presentación de los *stakeholders* de mayor puntaje a menor puntaje de acuerdo a la media de *Urgencia* de toda la muestra.

Tabla 70.

Urgencia de los *stakeholders* por tipo de usuario

Stakeholder	Urbanos			Rurales			Mixtos			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	26	4,39	0,752	8	4,38	0,744	52	4,46	0,699	86	4,43	0,712
Clientes / usuarios	26	4,42	0,703	8	3,88	0,835	52	4,46	0,727	86	4,40	0,740
Trabajadores	27	3,78	0,847	8	3,63	0,518	52	4,06	0,826	87	3,93	0,818
Dueños / financistas	27	3,56	1,013	8	4,13	0,835	51	3,90	0,922	86	3,81	0,952
Comunidad / medio ambiente	26	3,92	0,702	8	3,13	0,641	52	3,49	0,903	86	3,58	0,853
Sindicatos / organizaciones	27	3,19	0,681	8	3,25	1,035	52	3,25	0,860	87	3,23	0,817
Socios / distribuidores	26	3,04	0,958	8	2,88	1,126	52	3,14	0,991	87	3,08	0,985
Proveedores	27	2,96	0,980	8	3,13	0,641	52	2,90	0,934	87	2,94	0,920
Medios de comunicación	23	2,91	0,996	8	2,00	0,535	40	3,10	0,928	71	2,92	0,967

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *Urgencia* de los *stakeholders* de acuerdo al *Tipo de usuario*, con los *stakeholders* ordenados de acuerdo a la media de *Urgencia* de toda la muestra, se observa que el *stakeholder* con media total de *Urgencia* más alta son las Autoridades (4,43), y que el *stakeholder* con la media total de *Urgencia* más baja son los Medios de comunicación (2,92). En relación al orden por la media total, los directivos cuyos usuarios son “Urbanos” perciben más *Urgencia* en los Clientes/usuarios (4,42) que en las Autoridades (4,39), y en la Comunidad/medio ambiente (3,92) más que en los Trabajadores (3,78); los directivos cuyos usuarios son “Rurales” consideran que los Dueños/financistas tienen más *Urgencia* (4,13) que los Clientes/usuarios (3,88), que los Sindicatos/organizaciones tienen más *Urgencia* (3,25) que la Comunidad/medio ambiente (3,13) y que los Proveedores tienen más *Urgencia* (3,13) que los

Socios/distribuidores (2,88); los directivos que tienen usuarios “Mixtos” (rurales y urbanos) opinan que los Medios de comunicación tienen más *Urgencia* (3,1) que los Proveedores (2,9).

El puntaje más alto en la tabla 70 es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Mixtos” a las Autoridades y a los Clientes/usuarios (4,46). El puntaje más bajo de *urgencia* es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” a los Medios de comunicación (2,0).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.3.4). En la tabla 70 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Urgencia* en función del Tipo de usuario. Los resultados de las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Comunidad/medio ambiente y Medios de comunicación. Se acepta la hipótesis nula para los otros siete *stakeholders*.

Las pruebas de comparaciones múltiples a posteriori indican que **los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos”, otorgan significativamente mayor *Urgencia* (3,92) a (los planteamientos de) la Comunidad/medio ambiente que los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” (3,13).**

Las pruebas a posteriori también indican que **los directivos de organizaciones con usuarios “Mixtos” o “Urbanos”, asignan significativamente mayor *Urgencia* (3,1 y 2,91, respectivamente) a los Medios de comunicación que los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” (2,0).**

5.4.3.5 Capacidad de aporte al desempeño según Tipo de usuario de la organización

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Capacidad de aporte al desempeño* futuro de la organización por parte del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.3.

La tabla 71 presenta la información descriptiva de la *Capacidad de aporte al desempeño* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de usuario principal de la organización a la que pertenecen los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Capacidad de aporte al desempeño* de toda la muestra.

Tabla 71.

Capacidad de aporte de los *stakeholders* al desempeño por tipo de usuario

Stakeholder	Urbanos			Rurales			Mixtos			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	24	4,54	0,588	8	4,00	0,535	39	4,49	0,556	71	4,45	0,580
Autoridades	24	4,29	0,806	8	4,63	0,744	40	4,35	0,864	72	4,36	0,827
Clientes / usuarios	24	4,46	0,588	8	4,00	0,000	40	4,15	1,001	72	4,24	0,831
Dueños / financistas	24	3,92	0,929	8	4,50	0,756	39	4,18	0,914	71	4,13	0,909
Comunidad / medio ambiente	24	4,13	0,741	8	3,63	0,744	38	3,79	0,935	70	3,89	0,860
Medios de comunicación	24	3,67	0,917	8	3,13	0,354	40	3,48	0,877	72	3,50	0,856
Sindicatos / organizaciones	24	3,42	0,929	8	3,50	0,756	40	3,50	0,847	72	3,47	0,855
Socios / distribuidores	24	3,21	0,884	8	3,13	0,991	40	3,70	0,823	72	3,47	0,888
Proveedores	24	3,38	0,770	8	3,63	0,518	40	3,40	1,008	72	3,42	0,884

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *capacidad* del *stakeholder* de *aporte al desempeño* futuro de la organización de acuerdo al *Tipo de usuario*, con los *stakeholders* ordenados como se señaló previamente, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más alta son los Trabajadores (4,45) y el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más baja son los Proveedores (3,42). Se aprecia también que los directivos con usuarios “Urbanos” esperan más *Capacidad de aporte al desempeño* de los Clientes/usuarios (4,46) que de las Autoridades (4,29), de la Comunidad/medio ambiente (4,13) más que de los Dueños/financistas (3,92), y de los Proveedores (3,38) más que de los Socios/distribuidores (3,21); los directivos cuyos usuarios son “Rurales” consideran que los Trabajadores y los Clientes/usuarios tienen menos *Capacidad de aporte al desempeño* futuro (4,0) que los Dueños/financistas (4,5), y que los Proveedores (3,63) tienen más que los Sindicatos/organizaciones (3,5) y estos más que los Medios de comunicación (3,13); los directivos que tienen usuarios “Mixtos” (rurales y urbanos) opinan que los Dueños/financistas tienen más *Capacidad de aporte al desempeño* futuro (4,18) que los Clientes/usuarios (4,15), los Socios/distribuidores (3,7) más que

los Sindicatos/organizaciones (3,5) y éstos más que los Medios de comunicación (3,48).

El puntaje más alto en la tabla 71 es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” a las Autoridades (4,63). El puntaje más bajo de *Capacidad de aporte al desempeño* es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” a los Medios de comunicación y a los Socios/distribuidores (3,13).

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.3.5). En la tabla 71 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Capacidad de aporte al desempeño* en función del Tipo de usuario.

Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula para el *stakeholder* Socios/distribuidores. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por Tipo de usuario para los otros ocho *stakeholders*.

Sin embargo, las pruebas de comparaciones múltiples a posteriori no detectaron diferencias significativas entre tratamientos, por lo que se aplicó la prueba Mann-Whitney.

Los resultados de esta prueba no paramétrica detectan que **los directivos de organizaciones con usuarios “Mixtos” esperan significativamente más (3,7) *Capacidad de aporte al desempeño* por parte de los Socios/distribuidores que los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” (3,21).**

5.4.3.6 *Conflictividad de los stakeholders según Tipo de usuario de la organización*

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Conflictividad* por parte del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.3.

La tabla 72 presenta la información descriptiva de la *Conflictividad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Tipo de usuario principal de la organización a la que pertenecen los directivos. Los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Conflictividad* de toda la muestra.

Al analizar la *Conflictividad* de los *stakeholders* de acuerdo al Tipo de usuario, se observa que -con los *stakeholders* ordenados como se indicó- el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más alta son los Clientes/usuarios (2,94), y que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más baja son los Socios/distribuidores

(2,38). Se observa también que los directivos cuyos usuarios son “Urbanos” perciben más *Conflictividad* en los Proveedores (2,64) que en los Sindicatos/organizaciones (2,6), más en las Autoridades (2,56) que en los Dueños/financistas (2,48), y en éstos más que en la Comunidad/medio ambiente (2,4); los Medios de comunicación (2,38) sólo se perciben más *conflictivos* que los Socios/distribuidores (2,12). Los directivos cuyos usuarios son “Rurales” consideran más *conflictivos* a los Socios/distribuidores (3,13) que a las Autoridades y Trabajadores (3,0); y consideran a los Medios de comunicación el *stakeholder* menos *conflictivo* (2,38). Los directivos que tienen usuarios “Mixtos” (rurales y urbanos) consideran a los Medios de comunicación el *stakeholder* más *conflictivo* (3,0), y a los Dueños/financistas (2,48) más *conflictivos* que los Proveedores (2,41).

Tabla 72.
Conflictividad de los *stakeholders* por Tipo de usuario

Stakeholder	Urbanos			Rurales			Mixtos			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Cientes / usuarios	25	2,84	0,8	8	3,5	1,195	49	2,9	0,918	82	2,94	0,921
Sindicatos / organizaciones	25	2,6	1,041	8	3,38	0,744	48	2,88	1,064	81	2,84	1,042
Medios de comunicación	21	2,38	0,865	8	2,38	1,061	38	3	1,208	67	2,73	1,123
Trabajadores	25	2,32	0,69	8	3	0,535	49	2,73	0,93	82	2,63	0,854
Comunidad / medio ambiente	25	2,4	0,866	8	2,88	0,354	48	2,65	0,887	81	2,59	0,848
Proveedores	25	2,64	1,036	8	2,88	0,354	49	2,41	0,864	82	2,52	0,892
Dueños / financistas	25	2,48	1,085	8	2,88	1,126	48	2,48	0,989	81	2,52	1,026
Autoridades	25	2,56	1,044	8	3	0,926	49	2,39	1,017	82	2,5	1,021
Socios / distribuidores	25	2,12	0,6	8	3,13	0,835	49	2,39	0,812	82	2,38	0,796

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje más alto en la tabla 72 es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” a los Cientes/usuarios (3,5). El puntaje más bajo de *Conflictividad* es el asignado por los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” a los Socios/distribuidores (2,12).

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias se realizaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.3.6). En la tabla 72 se

han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Conflictividad* en función del Tipo de usuario.

Los resultados de las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula para los *stakeholders* Trabajadores y Socios/distribuidores. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por Tipo de usuario para los otros siete *stakeholders*.

Las pruebas a posteriori indican que:

- los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” perciben significativamente menor *Conflictividad* (2,32) en los Trabajadores que los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” (3,0).
- los directivos de organizaciones con usuarios “Urbanos” perciben significativamente menor *Conflictividad* (2,12) en los Socios/distribuidores que los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” (3,13).

5.4.3.7 Resumen de diferencias de percepción por Tipo de usuario de la organización

Los hallazgos de presencia o ausencia de diferencias significativas en la percepción de la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders* por Tipo de usuario de la organización, de acuerdo a las pruebas de hipótesis de igualdad de medias, se resumen en la tabla 73.

Las variables que no tuvieron diferencias significativas de medias son señaladas con el número “H₀”. Los tratamientos que presentaron diferencias significativas de medias son identificados con la dirección de la diferencia.

La tabla permite apreciar que, de acuerdo al Tipo de usuario, la *Prioridad* y todos los atributos de los *stakeholders* presentan alguna diferencia significativa entre tratamientos. Las variables que reportan mayor cantidad de diferencias significativas (3), de acuerdo a esta clasificación, son *Prioridad* y *Legitimidad*. *Poder*, *Urgencia* y *Conflictividad* presentan dos diferencias significativas, y la *Capacidad de aporte* futuro una. Se aprecia que no se puede rechazar la hipótesis de igualdad de medias para los *stakeholders* Autoridades y Sindicatos/organizaciones en ninguna de las variables, es decir, los directivos de organizaciones con distintos Tipo de usuario tienen opiniones similares entre sí para estos dos *stakeholders*. Se observa que los *stakeholders* Comunidad/medio ambiente y Medios de comunicación tienen diferencias en tres variables, de acuerdo al Tipo de usuario de la organización.

Tabla 73.

Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los *stakeholders* por Tipo de usuario de la organización

Stakeholder	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Clientes / usuarios	$\mu_3 > \mu_2$ y $\mu_1 > \mu_2$	H_0	$\mu_3 > \mu_2$	H_0	H_0	H_0
Autoridades	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Trabajadores	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	$\mu_2 > \mu_1$
Dueños / financistas	H_0	$\mu_2 > \mu_1$	H_0	H_0	H_0	H_0
Comunidad / medio ambiente	$\mu_1 > \mu_3$	H_0	$\mu_1 > \mu_2$	$\mu_1 > \mu_2$	H_0	H_0
Sindicatos / organizaciones	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Proveedores	H_0	H_0	$\mu_2 > \mu_3$	H_0	H_0	H_0
Socios / distribuidores	H_0	H_0	H_0	H_0	$\mu_3 > \mu_1$	$\mu_2 > \mu_1$
Medios de comunicación	$\mu_3 > \mu_2$	$\mu_3 > \mu_2$ y $\mu_1 > \mu_2$	H_0	$\mu_3 > \mu_2$ y $\mu_1 > \mu_2$	H_0	H_0

H_0 .- $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

1.-Urbanos

2.- Rurales

3.- Mixtos

Fuente. Elaboración propia.

5.4.4 Comparaciones por Género del directivo

El análisis busca determinar si existen diferencias significativas entre las medias de las variables dependientes *Prioridad*, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* en función de las categorías de la variable independiente Género el directivo:

1: Mujeres

2: Hombres

A continuación se presenta el análisis para cada variable dependiente.

5.4.4.1 Prioridad que se concede al stakeholders según Género.

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Prioridad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.4.

La tabla 74 presenta la información descriptiva de la *Prioridad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Género de los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Prioridad* de toda la muestra.

Tabla 74.
Prioridad de *stakeholders* por Género

Stakeholders	Mujer			Hombre			TODA LA MUESTRA		
	N	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes/Usuarios	36	7,72	1,861	49	8,02	1,493	85	7,89	1,655
Autoridades	36	7,11	2,252	50	7,98	1,116	86	7,62	1,730
Trabajadores	36	6,14	1,570	49	6,45	1,430	85	6,32	1,490
Dueños / financistas	35	6,46	2,201	49	5,31	2,329	84	5,79	2,334
Comunidad / medio ambiente	36	4,42	1,888	49	4,57	1,947	85	4,51	1,913
Sindicatos / organizaciones	36	3,56	1,698	49	4,16	1,663	85	3,91	1,695
Proveedores	36	3,56	1,698	49	3,35	1,614	85	3,44	1,644
Socios / distribuidores	36	3,44	1,963	49	2,80	1,527	85	3,07	1,744
Medios de comunicación	31	2,65	2,274	37	2,19	1,469	68	2,40	1,878

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *Prioridad* de los *stakeholders* de acuerdo al Género del directivo, se observa que, en el ordenamiento de los *stakeholders* según la media de toda la muestra, el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más alta es Clientes/usuarios (7,89) y el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más baja son los Medios de comunicación (2,40). Se observa también que en relación al ordenamiento presentado, los directivos “Mujeres” otorgan más *Prioridad* al *stakeholder* Dueños/financistas (6,48) que al *stakeholder* Trabajadores (6,24). Los directivos “Hombres” coinciden con el orden de la *Prioridad* de toda la muestra.

La *Prioridad* más alta en la tabla 74 es la asignada por los directivos “Hombres” a los Clientes/usuarios (8,02). La *Prioridad* más baja es la asignada por estos mismos directivos a los Medios de comunicación (2,19).

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias de *Prioridad* se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.4.1). En la tabla 74 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Prioridad*, de acuerdo al Género del directivo.

Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para el *stakeholder* Dueños/financistas. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por género para los otros ocho *stakeholders*.

La prueba no paramétrica indica que **los directivos “Mujeres” dan significativamente mayor *Prioridad* (6,46) al *stakeholder* Dueños/financistas que los directivos “Hombres” (5,31).**

5.4.4.2 Poder de los stakeholders según Género del directivo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Poder* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.4.

La tabla 75 presenta la información descriptiva del *Poder* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Género de los directivos; en ella los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Poder* de toda la muestra.

Tabla 75.
Poder de los *stakeholders* por Género

Stakeholders	Mujeres			Hombres			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	37	4,68	0,530	52	4,54	0,576	89	4,60	0,558
Dueños / financistas	36	4,25	1,052	52	3,67	1,200	88	3,91	1,171
Trabajadores	37	3,78	0,947	52	3,77	0,854	89	3,78	0,889
Clientes / usuarios	36	3,94	0,955	52	3,62	0,993	88	3,75	0,986
Sindicatos / organizaciones	37	3,22	0,787	52	3,48	0,727	89	3,37	0,760
Proveedores	37	3,19	0,845	52	3,10	0,964	89	3,14	0,912
Medios de comunicación	32	3,38	1,238	40	2,80	1,137	72	3,06	1,209
Socios / distribuidores	37	3,14	1,084	52	2,92	0,987	89	3,01	1,028
Comunidad / medio ambiente	37	3,16	0,800	52	2,89	0,832	89	3,00	0,826

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la percepción de *Poder* de los *stakeholders* de acuerdo al género, según el orden señalado, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más alta son las Autoridades (4,60), y que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más baja es la Comunidad/medio ambiente (3,00). En relación al ordenamiento de la tabla, se observa que los directivos “Mujeres” perciben que los Clientes/usuarios tienen más *Poder* (3,94) que los Trabajadores (3,78); que los Medios de comunicación (3,38) tienen más *Poder* que los Sindicatos/organizaciones (3,22); también encuentran que la Comunidad/medio ambiente tiene más *Poder* (3,16) que los Socios/distribuidores (3,14). Los directivos “Hombres”, por su parte, perciben que los Trabajadores tienen más *Poder* (3,77) que los Dueños/financistas (3,67), y que los Medios de comunicación tiene más *Poder* (2,8) que la Comunidad/medio ambiente (2,89).

El puntaje más alto en la tabla 75 es el asignado por los directivos “Mujeres” a las Autoridades (4,68). El puntaje más bajo de *Poder* es el asignado por los directivos “Hombres” a los Medios de comunicación (2,8).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.4.2). En la tabla 75 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Poder* en función del Género. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para el *stakeholder* Dueños/financistas. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por Género para los otros ocho *stakeholders*.

La prueba no paramétrica detecta que los directivos “Mujeres” perciben de forma estadísticamente significativa mayor *Poder* (4,25) en el *stakeholder* Dueños/financistas que los directivos “Hombres” (3,67).

5.4.4.3 Legitimidad de los stakeholders según Género

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Legitimidad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.4.

La tabla 76 presenta la información descriptiva de la *Legitimidad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Género de los directivos; en ella los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Legitimidad* de toda la muestra.

Tabla 76.
Legitimidad de los *stakeholders* por Género

Stakeholders	Mujeres			Hombres			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	37	4,43	0,801	52	4,52	0,542	89	4,48	0,659
Clientes / usuarios	37	4,19	0,776	52	4,31	0,755	89	4,26	0,762
Trabajadores	37	4,11	0,699	52	3,87	0,768	89	3,97	0,745
Dueños / financistas	36	4,03	0,878	52	3,54	1,128	88	3,74	1,056
Comunidad / medio ambiente	37	3,51	0,961	52	3,65	0,837	89	3,6	0,888
Sindicatos / organizaciones	37	3,19	0,776	52	3,29	0,915	89	3,25	0,857
Socios / distribuidores	37	3,16	0,928	52	3,04	0,839	89	3,09	0,874
Proveedores	37	3,14	0,855	52	2,85	0,849	89	2,97	0,859
Medios de comunicación	32	2,97	1,062	40	2,70	0,992	72	2,82	1,025

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la percepción de *Legitimidad* de los *stakeholders* de acuerdo al género, con los *stakeholders* ordenados de mayor puntaje a menor puntaje de acuerdo a la media de *Legitimidad* de toda la muestra, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más alta nuevamente son las Autoridades (4,48), y que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más baja son los Medios de comunicación (2,82).

También se aprecia que las gestoras “Mujeres” coinciden con el ordenamiento según la media total. Los directivos “Hombres”, por su parte, encuentran que la Comunidad/medio ambiente tiene más *Legitimidad* (3,65) que los Dueños/financistas (3,54).

El puntaje más alto en la tabla 76 es el asignado por los directivos “Hombres” a las Autoridades (4,52). El puntaje más bajo de *Legitimidad* es el asignado por los directivos “Hombres” a los Medios de comunicación (2,7).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.4.3). En la tabla 76 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Legitimidad* en función del Género. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para el *stakeholder* Dueños/financistas. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por género para los otros ocho *stakeholders*.

La prueba no paramétrica indica que **las “Mujeres” en puestos de dirección perciben, de forma estadísticamente significativa mayor *Legitimidad* (4,03) en el *stakeholder* Dueños/financistas que los “Hombres” en puestos de dirección (3,54).**

5.4.4.4 Percepción de Urgencia de los stakeholders según Género

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Urgencia* de las reivindicaciones del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.4.

La tabla 77 presenta la información descriptiva de la *Urgencia* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Género de los directivos. Se ha ordenado la presentación de los *stakeholders* de mayor a menor puntaje de acuerdo a la media de *Urgencia* de toda la muestra.

Al analizar la percepción de *Urgencia* de los *stakeholders* de acuerdo al orden de la tabla se observa que el *stakeholder* con media total de *Urgencia* más alta son las Autoridades (4,44), y que el *stakeholder* con la media total de *Urgencia* más baja son los Medios de comunicación (2,92). En relación al orden mencionado se observa que

los directivos “Mujeres” perciben mayor *Urgencia* en los Dueños/financistas (4,19) que en los Trabajadores (4,00), y más *Urgencia* en los Medios de comunicación (3,03) que en los Proveedores (2,94). Los directivos “Hombres” perciben mayor *Urgencia* en la Comunidad/medio ambiente (3,60) que en los Dueños/financistas (3,57).

Tabla 77.

Urgencia de los *stakeholders* por Género

Stakeholder	Mujeres			Hombres			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	37	4,43	0,728	50	4,44	0,705	87	4,44	0,710
Clientes / usuarios	37	4,43	0,728	51	4,38	0,753	88	4,40	0,739
Trabajadores	37	4,00	0,850	51	3,90	0,806	88	3,94	0,822
Dueños / financistas	36	4,19	0,786	51	3,57	0,985	87	3,83	0,955
Comunidad / medio ambiente	37	3,60	0,798	48	3,60	0,917	85	3,60	0,862
Sindicatos / organizaciones	37	3,22	0,854	51	3,26	0,796	88	3,24	0,816
Socios / distribuidores	36	3,19	0,980	51	3,02	0,990	87	3,09	0,984
Proveedores	37	2,95	0,880	51	2,96	0,958	88	2,95	0,921
Medios de comunicación	32	3,03	0,967	39	2,82	0,970	71	2,92	0,967

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje más alto en la tabla 77 es el asignado por los directivos “Hombres” a las Autoridades (4,44). El puntaje más bajo de *Urgencia* es el asignado por los directivos “Hombres” a los Medios de comunicación (2,82).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se realizaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.4.4). En la tabla 77 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Urgencia* en función del Género. Los resultados de las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula para el *stakeholder* Dueños/financistas. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por género para los otros ocho *stakeholders*.

La prueba no paramétricas detecta que los directivos “Mujeres” perciben de forma estadísticamente significativa mayor *Urgencia* (4,19) en el *stakeholder* Dueños/financistas que los directivos “Hombres” (3,57).

5.4.4.5 Capacidad del stakeholder de aporte al desempeño, según Género

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Capacidad de aporte al desempeño* por parte del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.4.

La tabla 78 presenta la información descriptiva de la *Capacidad de aporte al desempeño* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Género de los directivos. Se ha ordenado a los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Capacidad de aporte al desempeño* de toda la muestra.

Tabla 78.
Capacidad de aporte de los *stakeholders* al desempeño por Género

Stakeholders	Mujeres			Hombres			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	39	4,50	0,568	39	4,41	0,595	78	4,45	0,580
Autoridades	32	4,47	0,718	40	4,28	0,905	72	4,36	0,827
Clientes / usuarios	32	4,19	0,931	40	4,28	0,751	72	4,24	0,831
Dueños / financistas	31	4,45	0,723	40	3,88	0,966	71	4,13	0,909
Comunidad / medio ambiente	32	3,91	0,963	38	3,87	0,777	70	3,89	0,860
Medios de comunicación	32	3,66	0,902	40	3,38	0,807	72	3,50	0,856
Sindicatos / organizaciones	32	3,50	0,842	40	3,45	0,876	72	3,47	0,855
Socios / distribuidores	32	3,56	0,878	40	3,40	0,900	72	3,47	0,900
Proveedores	32	3,47	0,761	40	3,38	0,979	72	3,42	0,884

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *Capacidad de aporte al desempeño* por los *stakeholders*, de acuerdo al género, con los *stakeholders* ordenados como se señaló previamente, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más alta son los Trabajadores (4,45) y el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más baja son los Proveedores (3,42). Se aprecia también que los directivos “Mujeres” esperan mayor *Capacidad de aporte* de los Dueños/financistas (4,45) que de los Clientes/usuarios (4,19), y más de los Socios/distribuidores (3,56) que de los Sindicatos/organizaciones (3,50). Los directivos “Hombres” esperan menos

Capacidad de aporte de los Medios de comunicación (3,38) que de los Socios/distribuidores (3,40).

El puntaje más alto en la tabla 78 es el asignado por los directivos “Mujeres” a las Autoridades (4,50). El puntaje más bajo de *Capacidad de aporte al desempeño* es el asignado por los directivos “Hombres” a los Medios de comunicación y Proveedores (3,38).

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias se realizaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.4.5). En la tabla 78 se ha destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Capacidad de aporte al desempeño* según Género. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula para el *stakeholder* Dueños/financistas. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías por género para los otros ocho *stakeholders*.

La prueba no paramétrica detecta que **los directivos “Mujeres”, de forma estadísticamente significativa, esperan mayor *Capacidad de aporte al desempeño* (4,45) del *stakeholder* Dueños/financistas que los directivos “Hombres” (3,88).**

5.4.4.6 Percepción de Conflictividad de los stakeholders según Género

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Conflictividad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.4.

La tabla 79 presenta la información descriptiva de la *Conflictividad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Género de los directivos. Los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Conflictividad* de toda la muestra.

Al analizar la percepción de *Conflictividad* de los *stakeholders* de acuerdo al género -con los *stakeholders* ordenados como se indicó- se observa que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más alta son los Clientes/usuarios (2,94), y que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más baja son los Socios/distribuidores (2,37). Se observa también que los directivos “Mujeres” perciben mayor *Conflictividad* en la Comunidad/medio ambiente (2,52) que en los Trabajadores (2,50), y más en las Autoridades (2,35) que en los Dueños/financistas (2,33), y más en éstos que en los Proveedores (2,29). Los directivos “Hombres” perciben mayor *Conflictividad* en los

Sindicatos/organizaciones (3,02) que en los Clientes/usuarios (3,00) y más en los Proveedores (2,67) que en la Comunidad/medio ambiente (2,65).

El puntaje más alto en la tabla es el asignado por los directivos “Hombres” a los Sindicatos/organizaciones (3,02). El puntaje más bajo de *Conflictividad* es el asignado por los directivos “Mujeres” a los Socios/distribuidores (2,26).

Tabla 79.
Conflictividad de los *stakeholders* por Género

<i>Stakeholders</i>	Mujeres			Hombres			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	34	2,85	0,989	49	3,00	0,866	83	2,94	0,915
Sindicatos / organizaciones	34	2,56	0,894	48	3,02	1,101	82	2,83	1,040
Medios de comunicación	29	2,52	1,090	38	2,89	1,134	67	2,73	1,123
Trabajadores	34	2,50	0,862	49	2,71	0,842	83	2,63	0,851
Comunidad / medio ambiente	33	2,52	0,906	49	2,65	0,805	82	2,60	0,844
Proveedores	34	2,29	0,760	49	2,67	0,944	83	2,52	0,888
Dueños / financistas	33	2,33	1,137	49	2,63	0,929	82	2,51	1,021
Autoridades	34	2,35	1,012	49	2,59	1,019	83	2,49	1,017
Socios / distribuidores	34	2,26	0,898	49	2,45	0,709	83	2,37	0,792

Fuente: Elaboración propia.

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y de Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.4.6). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. Por lo tanto, **se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Conflictividad* entre categorías de género para los nueve *stakeholders*.**

5.4.4.7 Resumen de diferencias de percepción de los stakeholder según Género

Los hallazgos de presencia o ausencia de diferencias significativas en la percepción de la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders* por Género del directivo, de acuerdo a los resultados de las pruebas de hipótesis, se resumen en la tabla 80.

Las variables que no tuvieron diferencias significativas de medias son señaladas con “H₀”. Los tratamientos que presentaron diferencias significativas de medias son identificados con dirección de la diferencia.

Se observa que sólo para el *stakeholder* Dueños/financistas se ha rechazado la hipótesis nula, es decir, en esta muestra el Género del directivo no incide significativamente en la percepción de los *stakeholders*, excepto en el caso de los Dueños/financistas.

Se observa que la percepción de este *stakeholder* -según el Género del directivo- presenta diferencias en casi todas variables consideradas en la comparación, excepto en *Conflictividad*. Para este *stakeholder* las medias no sólo son significativamente distintas, sino que además, en forma consistente, los directivos “Mujeres” otorgan más puntaje a los Dueños/financistas, que los directivos “Hombres” en todas las variables que presentan diferencias (*Prioridad, Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte al desempeño*).

Tabla 80.

Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los *stakeholders* por Género del directivo

<i>Stakeholder</i>	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Cientes / usuarios	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Autoridades	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Trabajadores	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Dueños / financistas	$\mu_1 > \mu_2$	$\mu_1 > \mu_2$	$\mu_1 > \mu_2$	$\mu_1 > \mu_2$	$\mu_1 > \mu_2$	H ₀
Comunidad / medio ambiente	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Sindicatos / organizaciones	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Proveedores	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Socios / distribuidores	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Medios de comunicación	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀

H₀.- $\mu_1 = \mu_2$

1.-Mujeres

2.- Hombres

Fuente. Elaboración propia.

5.4.5 Comparaciones por Profesión

El análisis busca determinar si existen diferencias significativas entre medias de las variables dependientes *Prioridad*, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* en función de las categorías de la variable independiente Profesión del directivo:

1. Médico
2. Otra profesión de la Salud
3. Otra profesión

A continuación se presenta el análisis por variable dependiente.

5.4.5.1 Prioridad que se concede al stakeholder según Profesión del directivo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Prioridad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.5.

La tabla 81 presenta la información descriptiva de la *Prioridad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo a la Profesión de los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Prioridad* de toda la muestra.

Al analizar la *Prioridad* de los *stakeholders* de acuerdo a la Profesión del directivo, se observa que, en el ordenamiento de los *stakeholders* presentado en la tabla, el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más alta es Clientes/usuarios (7,88) y el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más baja son los Medios de comunicación (2,40). Se observa también que en relación al ordenamiento presentado, los directivos “Médico” coinciden con el ordenamiento de la tabla; los directivos con “Otra profesión de la salud” dan más *Prioridad* a los Dueños/financistas (6,96) que a los Trabajadores (6,22); y los directivos con “Otra profesión” dan más *Prioridad* a los Sindicatos/organizaciones (4,42) que a la Comunidad/medio ambiente (3,94).

La *Prioridad* más alta de la tabla es la otorgada por los “Médicos” a los Clientes/usuarios (8,07); la más baja es la que asignan los directivos con “Otra profesión de la salud” a los Medios de comunicación (2,05).

Tabla 81.

Prioridad de *stakeholders* por Profesión del directivo

Stakeholder	Médico			Otra profesión de la salud			Otra profesión			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	N	$\bar{x}$	S
Cientes / usuarios	28	8,07	1,84	23	7,61	1,67	33	7,91	1,508	84	7,88	1,66
Autoridades	28	7,18	1,81	23	7,52	1,83	33	8,03	1,571	84	7,61	1,743
Trabajadores	28	6,5	1,5	23	6,22	1,59	33	6,18	1,424	84	6,3	1,487
Dueños / financistas	27	5,26	2,33	23	6,96	1,85	33	5,39	2,449	83	5,78	2,348
Comunidad / medio Ambiente	28	4,86	2,1	23	4,91	1,73	33	3,94	1,802	84	4,51	1,923
Sindicatos / organizaciones	28	3,79	1,69	23	3,35	1,58	33	4,42	1,696	84	3,92	1,702
Proveedores	28	3,57	1,79	23	3,04	1,4	33	3,55	1,679	84	3,42	1,644
Socios / distribuidores	28	3,21	1,52	23	3,09	1,78	33	2,97	1,944	84	3,08	1,751
Medios de comunicación	25	2,88	2,54	21	2,05	1,36	22	2,18	1,296	68	2,4	1,878

Fuente: Elaboración propia.

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.5.1). En la tabla 81 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Prioridad* en función de la *Profesión del directivo*.

Los resultados de las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula para el *stakeholder* Dueños/financistas. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Prioridad* entre categorías de *Profesión del directivo* para los otros ocho *stakeholders*.

Las pruebas de comparaciones múltiples a posteriori indican que **los directivos con “Otra profesión de la salud” otorgan significativamente mayor *Prioridad* (6,96) a los Dueños/financistas que los directivos con “Otra profesión” (5,39) y “Médicos” (5,26).**

5.4.5.2 Poder de los stakeholders según Profesión

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Poder* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.5.

La tabla 82 presenta la información descriptiva del *Poder* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo a la Profesión de los directivos; en ella los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Poder* de toda la muestra.

Tabla 82.

Poder de los *stakeholders* por Profesión del directivo

Stakeholder	Médico			Otra profesión de la salud			Otra profesión			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	28	4,61	0,50	25	4,60	0,577	34	4,56	0,613	87	4,59	0,561
Dueños / financistas	27	3,96	1,02	25	4,16	1,106	34	3,65	1,323	86	3,90	1,179
Trabajadores	28	3,75	1,08	25	3,76	0,831	34	3,76	0,781	87	3,76	0,889
Clientes / usuarios	28	3,96	1,11	24	3,79	0,779	34	3,53	1,022	86	3,74	0,996
Sindicatos / organizaciones	28	3,46	0,74	25	3,24	0,663	34	3,35	0,812	87	3,36	0,747
Proveedores	28	3,18	0,98	25	3,04	0,790	33	3,12	0,927	86	3,12	0,900
Medios de comunicación	25	3,24	1,09	23	2,87	1,456	23	3,04	1,107	71	3,06	1,218
Socios / distribuidores	28	3,07	1,05	25	2,80	0,816	34	3,09	1,164	87	3,00	1,034
Comunidad / medio ambiente	28	3,14	1,01	25	3,12	0,781	34	2,79	0,687	87	3,00	0,835

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las percepciones de *Poder* de los distintos *stakeholders* en la tabla 82, según el orden señalado, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más alta son las Autoridades (4,59), y que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más baja es la Comunidad/medio ambiente (3,00). En relación al ordenamiento de la tabla, se observa que los “Médicos” perciben más *Poder* en los Clientes/usuarios (3,96) que en los Dueños/financistas (3,75), más *Poder* en los Medios de comunicación (3,24) que en los Proveedores (3,18) y más *Poder* en la Comunidad/medio ambiente (3,14) que en los Socios/distribuidores (3,07). Los directivos con “Otra profesión de la salud” perciben a los Clientes/usuarios (3,79) con más *Poder* que los Trabajadores (3,76), también perciben que la Comunidad/medio ambiente tiene más *Poder* (3,12) que los Proveedores (3,04). Por su parte, los directivos de “Otras profesiones” perciben que los Trabajadores tienen más *Poder*

(3,76) que los Dueños/financistas (3,65) y que los Socios/distribuidores tienen más *Poder* (3,09) que los Medios de comunicación (3,04).

El puntaje más alto de la tabla es el otorgado por los directivos “Médicos” a las Autoridades (3,61); el más bajo es el que asignan los directivos con “Otra profesión” a la Comunidad/medio ambiente (2,79).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.5.2). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. **Se acepta así la hipótesis nula de igualdad de medias de *Poder* entre categorías de Profesión del directivo para los nueve *stakeholders*.**

5.4.5.3 Legitimidad de los stakeholders según Profesión

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Legitimidad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.5.

La tabla 83 presenta la información descriptiva de la *Legitimidad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo a la Profesión del directivo.

Al analizar las percepciones de *Legitimidad* de los distintos *stakeholders* en la tabla 83, con los *stakeholders* ordenados de mayor puntaje a menor puntaje de acuerdo a la media de *Legitimidad* de toda la muestra, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más alta son nuevamente las Autoridades (4,47), y que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más baja son los Medios de comunicación (2,82). También se aprecia que, en relación al ordenamiento global de la tabla, los “Médicos” perciben más *Legitimidad* en los Clientes/usuarios (4,50) que en las Autoridades (4,46) y más en la Comunidad/medio ambiente (3,89) que en los Dueños/financistas (3,48). Los directivos con “Otra profesión de la salud” perciben a los Trabajadores con más *Legitimidad* (3,24) que los Clientes/usuarios (4,08), y que los Proveedores (3,32) tienen más *Legitimidad* que los Sindicatos/organizaciones (3,28). Por su parte, los directivos en la categoría “Otra profesión” perciben que los Sindicatos/organizaciones tienen más *Legitimidad* (3,38) que la Comunidad/medio ambiente (3,27), y que los Medios de comunicación tienen más *Legitimidad* (2,87) que los Proveedores (2,85).

La *Legitimidad* más alta de la tabla es la otorgada por los directivos con “Otra profesión” a las Autoridades (4,59); la más baja es la que asignan los “Médicos” a los Medios de comunicación (2,68).

Tabla 83.

Legitimidad de los *stakeholders* por Profesión del directivo

Stakeholder	Médico			Otra profesión de la salud			Otra profesión			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	28	4,46	0,508	25	4,32	0,900	34	4,59	0,557	87	4,47	0,662
Clientes / usuarios	28	4,50	0,638	25	4,08	0,862	34	4,18	0,758	87	4,25	0,766
Trabajadores	28	3,96	0,793	25	4,24	0,597	34	3,77	0,741	87	3,97	0,738
Dueños / financistas	27	3,48	0,975	25	4,08	0,812	34	3,65	1,228	86	3,72	1,059
Comunidad / medio ambiente	28	3,89	0,737	25	3,72	0,891	34	3,27	0,931	87	3,60	0,895
Sindicatos / organizaciones	28	3,00	0,816	25	3,28	0,792	34	3,38	0,888	87	3,23	0,845
Socios / distribuidores	28	2,89	0,629	25	3,24	0,723	34	3,09	1,111	87	3,07	0,873
Proveedores	28	2,71	0,854	25	3,32	0,690	34	2,85	0,857	87	2,94	0,840
Medios de comunicación	25	2,68	1,108	23	2,91	1,041	23	2,87	0,968	71	2,82	1,032

Fuente: Elaboración propia.

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se realizaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.5.3). En la tabla 83 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Legitimidad* en función de la Profesión del directivo. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Trabajadores, Comunidad/medio ambiente, y Proveedores. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Legitimidad* entre categorías de Profesión del directivo para los otros seis *stakeholders*.

Las pruebas de comparaciones múltiples a posteriori indican que:

- los directivos con “Otra profesión de la salud” otorgan significativamente más *Legitimidad* (4,24) a los Trabajadores que los directivos con “Otra profesión” (3,77);
- los directivos “Médicos” otorgan significativamente más *Legitimidad* (3,89) a la Comunidad/medio ambiente que los directivos con “Otra profesión” (3,27);
- los directivos con “Otra profesión de la salud” otorgan significativamente más *legitimidad* (3,32) a los Proveedores que los directivos “Médicos” (2,71) y con “Otra profesión” (2,85).

5.4.5.4 Urgencia de los stakeholders según Profesión

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Urgencia* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.5.

La tabla 84 presenta la información descriptiva de la *Urgencia* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo a la *Profesión* de los directivos. Se ha ordenado la presentación de los *stakeholders* de mayor a menor puntaje de acuerdo a la media de *Urgencia* de toda la muestra.

Se observa que el *stakeholder* con media total de *Urgencia* más alta son las Autoridades (4,42), y que el *stakeholder* con la media total de *Urgencia* más baja son los Medios de comunicación (2,90). Se aprecia que en relación al orden presentado, los “Médicos” perciben más *Urgencia* en los Medios de comunicación (3,25) que en los Sindicatos/organizaciones (3,19), y más urgentes las demandas de los Proveedores (31,5) que las de los Socios/distribuidores (3,07). Los directivos con “Otra profesión de la salud” perciben más *Urgencia* en los Clientes/usuarios (4,28) que en las Autoridades (4,24), y más *Urgencia* en los Dueños/financistas (4,08) que en los Trabajadores (3,92). Por su parte, los directivos con “Otra profesión” perciben que los Medios de comunicación tienen más *Urgencia* (2,96) que los Proveedores (2,79).

El puntaje más alto en la tabla 84 es el asignado por los directivos con “Otra profesión” a las Autoridades y Clientes/usuarios (4,52). El puntaje más bajo de *Urgencia* es el asignado por los directivos con “Otra profesión de la salud” a los Medios de comunicación (2,48).

Tabla 84.

Urgencia de los *stakeholders* por Profesión del directivo

Stakeholders	Médico			Otra profesión de la salud			Otra profesión			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	27	4,48	0,700	25	4,24	0,779	33	4,52	0,667	85	4,42	0,713
Clientes / usuarios	27	4,37	0,688	25	4,28	0,792	33	4,52	0,755	85	4,40	0,743
Trabajadores	27	4,00	0,877	25	3,92	0,812	34	3,88	0,808	86	3,93	0,823
Dueños / financistas	26	3,77	0,908	25	4,08	0,759	34	3,65	1,098	85	3,81	0,957
Comunidad / medio ambiente	26	3,77	0,951	25	3,64	0,700	32	3,41	0,875	83	3,59	0,856
Sindicatos / organizaciones	27	3,19	0,834	25	3,08	0,909	34	3,35	0,734	86	3,22	0,817
Socios / distribuidores	27	3,07	0,958	25	3,04	0,955	34	3,06	1,013	86	3,06	0,968
Proveedores	27	3,15	1,064	24	2,88	0,666	34	2,79	0,946	85	2,93	0,918
Medios de comunicación	24	3,25	1,073	23	2,48	0,846	23	2,96	0,825	70	2,90	0,965

Fuente: Elaboración propia.

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron la prueba ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.5.4). En la tabla 84 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Urgencia* en función de la *Profesión del directivo*. Los resultados de las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula para el *stakeholder* Medios de comunicación. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Urgencia* entre categorías de *Profesión del directivo* para los otros ocho *stakeholders*.

Las pruebas a posteriori indican que **los directivos “Médicos” dan más Urgencia (3,25) a los Medios de comunicación que directivos con “Otra profesión de la salud” (2,48).**

5.4.5.5 Capacidad de aporte al desempeño según Profesión

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Capacidad de aporte al desempeño* organizacional del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.5.

La tabla 85 presenta la información descriptiva de la *Capacidad de aporte al desempeño* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo a la *Profesión* de los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Capacidad de aporte al desempeño* de toda la muestra.

Tabla 85.

Capacidad de aporte de los *stakeholders* al desempeño, por Profesión del directivo

Stakeholder	Médico			Otra profesión de la salud			Otra profesión			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	24	4,50	0,590	23	4,52	0,511	23	4,35	0,647	70	4,46	0,582
Autoridades	25	4,36	0,907	23	4,30	0,876	23	4,39	0,722	71	4,35	0,830
Clientes / usuarios	25	4,48	0,770	23	4,09	0,848	23	4,13	0,869	71	4,24	0,836
Dueños / financistas	25	3,96	1,020	23	4,43	0,728	22	4,00	0,926	70	4,13	0,916
Comunidad / medio ambiente	24	4,08	0,830	23	4,00	0,739	22	3,59	0,959	69	3,90	0,860
Medios de comunicación	25	3,56	0,961	23	3,43	0,843	23	3,48	0,790	71	3,49	0,860
Sindicatos / organizaciones	25	3,40	0,866	23	3,26	0,810	23	3,74	0,864	71	3,46	0,859
Socios / distribuidores	25	3,44	0,768	23	3,30	0,926	23	3,61	0,941	71	3,45	0,875
Proveedores	25	3,20	0,866	23	3,70	0,703	23	3,35	1,027	71	3,41	0,888

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la *Capacidad de aporte* de los distintos *stakeholders al desempeño*, en la tabla 85 se observa que, en relación al ordenamiento por la media de total, el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más alta son los Trabajadores (4,46) y el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más baja son los Proveedores (3,41). Se aprecia también que los directivos “Médicos” esperan más *Aporte al desempeño* de parte de los Clientes/usuarios (4,48) que de las Autoridades (4,36), de la Comunidad/medio ambiente (4,08) más que de los Dueños/financistas (3,96); y esperan más *Aporte al desempeño* de parte de los Socios/distribuidores (3,44) que de los Sindicatos/organizaciones (3,40). Los directivos con “Otra profesión de la salud” esperan más *Aporte al desempeño* de parte de los Dueños/financistas (4,43) que de las Autoridades (4,30); más de parte de los Proveedores (3,70) que de los Medios de

comunicación (3,43); y más de los Socios/distribuidores (3,30) que de los Sindicatos/organizaciones (3,26). Por su parte, los directivos con “Otra profesión”, esperan más *Aporte al desempeño* de parte de las Autoridades (4,39) que de los Trabajadores (4,35); y más de parte de los Sindicatos/organizaciones (3,74) que de la Comunidad/medio ambiente (3,59).

La media más alta de *Capacidad de aporte* en la tabla es la otorgada por los directivos con “Otra profesión de la salud” a los Trabajadores (4,52); la más baja es la que asignan los directivos “Médicos” a los Proveedores (3,20).

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias de *Capacidad de aporte al desempeño* entre las categorías por Profesión del directivo, para cada uno de los *stakeholders*, se aplicaron ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.5.5). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para ningún *stakeholder*. **Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Capacidad de aporte al desempeño* entre las categorías de Profesión del directivo para los nueve *stakeholders*.**

5.4.5.6 *Conflictividad de los stakeholders según Profesión*

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Conflictividad* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.5.

La tabla 86 presenta la información descriptiva de la *Conflictividad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo a la Profesión de los directivos. Los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Conflictividad* de toda la muestra.

Al analizar las percepciones de *Conflictividad* de los distintos *stakeholders* en la tabla 86 -con los *stakeholders* ordenados como se indicó- se observa que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más alta son los Clientes/usuarios (2,94), y que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más baja son los Socios/distribuidores (2,38). Se observa también que en relación al ordenamiento de la tabla, los directivos “Médicos” perciben más *Conflictividad* en las Autoridades (2,54) que en los Dueños/financistas (2,52), más en éstos que en los Proveedores (2,50), los que a su vez se perciben más *conflictivos* que los Trabajadores (2,46). Los directivos con “Otra

profesión de la salud” perciben más *Conflictividad* en la Comunidad/medio ambiente (2,82) que en los Sindicatos/organizaciones (2,70), más en los Trabajadores (2,61) que en los Medios de comunicación (2,38), y más *Conflictividad* en los Socios/distribuidores (2,35) que en los Dueños/financistas (2,26). Por su parte, los directivos con “Otra profesión” perciben que los Dueños/financistas (2,72) tienen más *Conflictividad* que los Proveedores (2,56), y que la Comunidad/medio ambiente (2,56) tiene menos que las Autoridades (2,66).

Tabla 86.

Conflictividad de los *stakeholders* por Profesión del directivo

Stakeholder	Médicos			Otra Prof. de la salud			Otra profesión			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	26	2,92	0,977	23	2,96	0,928	32	2,94	0,914	81	2,94	0,927
Sindicatos / organizaciones	25	2,92	1,077	23	2,70	0,876	32	2,91	1,146	80	2,85	1,045
Medios de comunicación	23	2,87	1,325	21	2,38	0,921	22	2,91	1,065	66	2,73	1,131
Trabajadores	26	2,46	0,761	23	2,61	0,839	32	2,78	0,941	81	2,63	0,858
Comunidad / medio ambiente	26	2,46	0,905	22	2,82	0,733	32	2,56	0,878	80	2,60	0,851
Proveedores	26	2,50	0,949	23	2,35	0,714	32	2,69	0,965	81	2,53	0,896
Dueños / financistas	25	2,52	0,963	23	2,26	0,915	32	2,72	1,143	80	2,53	1,031
Autoridades	26	2,54	0,905	23	2,26	0,752	32	2,66	1,260	81	2,51	1,026
Socios / distribuidores	26	2,31	0,788	23	2,35	0,885	32	2,47	0,761	81	2,38	0,799

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje más alto en la tabla es el asignado por los directivos con “Otra profesión de la salud” a los Clientes/usuarios (2,96). El puntaje más bajo de *Conflictividad* es el asignado por estos mismos directivos a los Dueños/financistas y Autoridades (2,26).

Para probar si se cumple la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y la de Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.5.6). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. Por lo tanto, **para los nueve *stakeholders* se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Conflictividad* entre las categorías de Profesión del directivo.**

5.4.5.7 Resumen de diferencias de percepción según Profesión

Los hallazgos de presencia o ausencia de diferencias significativas en la percepción de la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders* por Profesión del directivo, de acuerdo a los resultados de las pruebas de hipótesis, se resumen en la tabla 87.

Como en los casos anteriores, las variables que no tuvieron diferencias significativas de medias son señaladas con " H_0 ". Los tratamientos que presentaron diferencias significativas de medias son identificados con la dirección de la diferencia.

Tabla 87.

Síntesis de diferencias de medias en la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders* por Profesión del directivo

Stakeholder	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Cientes / usuarios	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Autoridades	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Trabajadores	H_0	H_0	$\mu_2 > \mu_3$	H_0	H_0	H_0
Dueños / financistas	$\mu_2 > \mu_1$ y $\mu_2 > \mu_3$	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Comunidad / medio ambiente	H_0	H_0	$\mu_1 > \mu_3$	H_0	H_0	H_0
Sindicatos / organizaciones	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Proveedores	H_0	H_0	$\mu_2 > \mu_1$ y $\mu_2 > \mu_3$	H_0	H_0	H_0
Socios / distribuidores	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Medios de comunicación	H_0	H_0	H_0	$\mu_1 > \mu_2$	H_0	H_0

H_0 .- $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

1.- Médicos

2.- Otras profesiones de la salud

3.- Otras profesiones

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 87 se observa que no se rechazó la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Autoridades, Cientes/usuarios, Sindicatos/organizaciones y Socios/distribuidores; es decir, los directivos de distintas profesiones tienen opiniones similares entre sí respecto a cada uno de estos *stakeholders*. La variable que mayor cantidad de diferencias reporta, de acuerdo a esta clasificación, es *Legitimidad*. No se observan diferencias por Profesión del directivo en la percepción de *Poder*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.

Se observa que para tres *stakeholders* y dos variables, los puntajes de los directivos con “Otras profesiones de la salud” son significativamente superiores a los de los directivos en otra(s) categoría(s).

5.4.6 Comparaciones según el sistema de atención de salud de la familia del directivo

El análisis busca determinar si existen diferencias significativas entre medias de las variables dependientes *Prioridad*, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* en función de las categorías de la variable dependiente Sistema de atención de salud de la familia del directivo:

1: Público

2: Privado

A continuación se presenta el análisis por variable dependiente.

5.4.6.1 Prioridad que se concede al stakeholders según Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Prioridad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.6.

La tabla 88 presenta la información descriptiva de la *Prioridad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Sistema de atención de salud de la familia del directivo. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Prioridad* de toda la muestra.

Se observa en la tabla 88 que en el ordenamiento de los *stakeholders* presentado, el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más alta es Clientes/usuarios (7,88) y el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más baja son los Medios de comunicación (2,40). Se observa también que en relación al ordenamiento global presentado, los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” dan más *Prioridad* a las Autoridades (8,16) que a los Clientes/usuarios (8,08). Los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” coinciden con el ordenamiento de la tabla.

La *Prioridad* más alta de la tabla es la otorgada por los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” a las Autoridades (8,16); la más baja es la que asignan estos mismos directivos a los Medios de comunicación (2,33).

Tabla 88.

Prioridad de los *stakeholders* por Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Stakeholder	Sistema Público			Sistema privado			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	25	8,08	0,81	58	7,79	1,93	83	7,88	1,67
Autoridades	25	8,16	1,49	59	7,42	1,8	84	7,64	1,74
Trabajadores	25	6,04	1,4	58	6,36	1,5	83	6,27	1,466
Dueños / financistas	25	5,52	2,6	57	5,88	2,26	82	5,77	2,359
Comunidad / medio ambiente	25	4,48	1,96	58	4,53	1,94	83	4,52	1,934
Sindicatos / organizaciones	25	4,32	1,68	58	3,76	1,71	83	3,93	1,709
Proveedores	25	3,2	1,38	58	3,53	1,75	83	3,43	1,647
Socios / distribuidores	25	2,52	1,39	58	3,36	1,83	83	3,11	1,746
Medios de comunicación	21	2,33	1,43	47	2,43	2,06	68	2,4	1,878

Fuente: Elaboración propia.

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.6.1). En la tabla 88 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Prioridad* en función de la Sistema de salud de la familia del directivo. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para los *stakeholders* Autoridades y Socios/distribuidores. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías de Sistema de atención de salud de la familia del directivo para los otros siete *stakeholders*.

La prueba no paramétrica indica que:

- los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” otorgan significativamente más *Prioridad* (8,16) a las Autoridades que los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” (7,42).
- los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” otorgan significativamente menos *Prioridad* (2,52) a los Socios/distribuidores, que los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” (3,36).

5.4.6.2 Poder de los stakeholders según Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Poder* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.6.

La tabla 89 presenta la información descriptiva de la *Poder* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Sistema de atención de salud de la familia del directivo; en ella los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Poder* de toda la muestra.

Tabla 89.

Poder de los *stakeholders* por Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Stakeholder	Sistema público			Sistema privado			TODA LA MUESTRA		
	N	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	27	4,52	0,643	60	4,62	0,524	87	4,59	,561
Dueños / financistas	27	3,63	1,245	59	4,00	1,130	86	3,88	1,172
Trabajadores	27	3,93	0,829	60	3,67	0,896	87	3,75	,879
Clientes / usuarios	27	3,74	0,813	59	3,73	1,064	86	3,73	,987
Sindicatos / organizaciones	27	3,44	0,801	60	3,30	0,720	87	3,34	,744
Proveedores	26	3,27	0,827	60	3,07	0,918	86	3,13	,892
Medios de comunicación	23	2,61	1,340	49	3,27	1,095	72	3,06	1,209
Socios / distribuidores	27	2,70	0,953	60	3,17	1,044	87	3,02	1,034
Comunidad / medio ambiente	27	3,04	0,759	60	2,97	0,863	87	2,99	,828

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la percepción de *Poder* de los *stakeholders* de acuerdo al Sistema de atención de salud de la familia del directivo, según el orden señalado, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más alta son las Autoridades (4,59), y que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más baja es la Comunidad/medio ambiente (2,99). En relación al ordenamiento de la tabla, se observa que los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” perciben más *Poder* en los Trabajadores (3,93) y los Clientes/usuarios (3,74) que en los Dueños/financistas (3,63), y más *Poder* en la Comunidad/medio ambiente (3,04) que en los Socios/distribuidores (2,70) y más en éstos que en los Medios de comunicación (2,61). Por su parte, los profesionales cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” perciben más *Poder* en los Clientes/usuarios (3,73) que en los Trabajadores (3,67), en los Medios de

comunicación (3,27) más que en los Socios/distribuidores (3,17), y más en éstos que en los Proveedores (3,07).

El puntaje más alto de *Poder* en la tabla es el otorgado por los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” a las Autoridades (4,00); el más bajo es el que asignan los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” a los Medios de comunicación (2,61).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.6.2). En la tabla 89 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Poder* en función de la Sistema de salud de la familia del directivo. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula para los *stakeholders* Medios de comunicación y Socios/distribuidores. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre las categorías de Sistema de atención de salud de la familia del directivo para los otros siete *stakeholders*.

La prueba no paramétrica indica que:

- los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” perciben **significativamente mayor *Poder* (3,27) en el *stakeholder* Medios de comunicación que los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” (2,61).**
- los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” perciben **significativamente mayor *Poder* (3,17) en el *stakeholder* Socios/distribuidores que los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” (2,70).**

5.4.6.3 *Legitimidad de los stakeholders según Sistema de atención de salud de la familia del directivo*

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Legitimidad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.6.

La tabla 90 presenta la información descriptiva de la *Legitimidad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Sistema de atención de salud de la familia del directivo; en ella los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Legitimidad* de toda la muestra.

Tabla 90.

Legitimidad de los *stakeholders* por Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Stakeholder	Sistema público			Sistema privado			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	27	4,22	0,892	60	4,58	0,497	87	4,47	,662
Clientes / usuarios	27	4,15	0,718	60	4,32	0,792	87	4,26	,769
Trabajadores	27	4,07	0,730	60	3,90	0,752	87	3,95	,746
Dueños / financistas	27	3,56	1,121	59	3,78	1,018	86	3,71	1.050
Comunidad / medio ambiente	26	3,52	0,935	60	3,62	0,885	87	3,59	,896
Sindicatos / organizaciones	27	3,26	0,813	60	3,22	0,865	87	3,23	,845
Socios / distribuidores	27	2,89	0,847	60	3,17	0,886	87	3,08	,879
Proveedores	27	3,04	0,759	60	2,90	0,877	87	2,94	,840
Medios de comunicación	23	2,87	0,968	49	2,80	1,060	72	2,82	1,025

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la percepción de *Urgencia* de los *stakeholders* de acuerdo al orden de la tabla se observa que el *stakeholder* con media total de *Urgencia* más alta son las Autoridades (4,47), y que el *stakeholder* con la media total de *Urgencia* más baja son los Medios de comunicación (2,82). En relación al orden global de la tabla, se observa que los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” dan más *Legitimidad* a los Proveedores (3,04) que a los Socios/distribuidores (2,89); los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” coinciden con el ordenamiento dado por la media total.

El puntaje más alto de *Legitimidad* es el otorgado en la tabla por los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” a las Autoridades (4,22); el más bajo es la que asignan estos mismos directivos a los Medios de comunicación (2,87).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.6.3). Pese a que la prueba ANOVA encontró diferencias significativas de medias, los resultados de la prueba no paramétrica no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. Por lo tanto, **para todos los *stakeholders* se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de *Legitimidad* entre categorías de Sistema de atención de salud de la familia del directivo.**

5.4.6.4 Urgencia de los stakeholders según Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Urgencia* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.6.

La tabla 91 presenta la información descriptiva de la *Urgencia* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra. Se ha ordenado la presentación de los *stakeholders* de mayor a menor puntaje de acuerdo a la media de *Urgencia* de toda la muestra.

Tabla 91.

Urgencia de los *stakeholders* por Sistema de salud de la familia del directivo

Stakeholder	Sistema público			Sistema privado			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	27	4,30	0,823	58	4,48	0,655	85	4,42	,713
Clientes / usuarios	27	4,26	0,712	58	4,47	0,754	85	4,40	,743
Trabajadores	27	3,78	0,751	59	3,98	0,841	86	3,92	,815
Dueños / financistas	27	3,56	1,013	58	3,95	0,907	85	3,82	,953
Comunidad / medio ambiente	27	3,59	0,747	56	3,57	0,912	83	3,58	,857
Sindicatos / organizaciones	27	3,19	0,921	59	3,24	0,773	86	3,22	,817
Socios / distribuidores	27	2,89	1,013	58	3,19	0,963	85	3,09	,983
Proveedores	27	3,00	0,920	59	2,92	0,934	86	2,94	,925
Medios de comunicación	23	2,70	1,063	48	3,02	0,911	71	2,92	,967

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la percepción de *Urgencia* de los *stakeholders* de acuerdo al orden de la tabla se observa que el *stakeholder* con media total de *Urgencia* más alta son las Autoridades (4,42), y que el *stakeholder* con la media total de *Urgencia* más baja son los Medios de comunicación (2,92). En relación al orden mencionado se observa que los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” dan más *Urgencia* a la Comunidad/medio ambiente (3,59) que a los Dueños/financistas (3,56), y a los Proveedores (3,00) más que a los Socios/distribuidores (2,89). Por su parte, los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” dan más *Urgencia* a los Medios de comunicación (3,02) que a los Proveedores (2,92).

El puntaje más alto de *Urgencia* es el otorgado en la tabla por los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” a los Autoridades (4,48); el más bajo es el que asignan los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” a los Medios de comunicación (2,7).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.6.4). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. En consecuencia, **para todos los stakeholders se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de la variable *Urgencia* entre categorías de Sistema de atención de salud de la familia del directivo.**

5.4.6.5 Capacidad de aporte al desempeño según Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Capacidad de aporte al desempeño* por parte del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.6.

La tabla 92 presenta la información descriptiva de la *Capacidad de aporte al desempeño* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Sistema de atención de salud de la familia del directivo. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Capacidad de aporte al desempeño* de toda la muestra.

Se observa en la tabla 92, ordenada como se señaló, que el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más alta son los Trabajadores (4,45) y el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más baja son los Proveedores (3,42). Se aprecia también que en relación al ordenamiento según la media de toda la muestra, los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” esperan más *Aporte al desempeño* de parte de las Autoridades (4,35) que de los Trabajadores (4,30) y más de los Proveedores (3,48) que de los Sindicatos/organizaciones (3,43). Por su parte, los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” esperan más *Aporte al desempeño* de parte de los Socios/distribuidores (3,63) que de los Sindicatos/organizaciones (3,49), y más de éstos que de los Medios de comunicación (3,45).

Tabla 92.

Capacidad de aporte de los *stakeholders* al desempeño por Sistema de salud de la familia del directivo

Stakeholder	Sistema Público			Sistema privado			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	23	4,30	0,470	48	4,52	0,618	71	4,45	0,580
Autoridades	23	4,35	0,775	49	4,37	0,859	72	4,36	0,827
Clientes / usuarios	23	4,22	0,600	49	4,24	0,925	72	4,24	0,831
Dueños/ financistas	22	4,00	0,926	49	4,18	0,905	71	4,13	0,909
Comunidad/medio ambiente	23	3,96	0,706	47	3,85	0,932	70	3,89	0,860
Medios de comunicación	23	3,61	0,839	49	3,45	0,867	72	3,50	0,856
Sindicatos / organizaciones	23	3,43	0,788	49	3,49	0,893	72	3,47	0,855
Socios/distribuidores	23	3,13	0,757	49	3,63	0,906	72	3,47	0,888
Proveedores	23	3,48	0,790	49	3,39	0,931	72	3,42	0,884

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje más alto en la tabla 92 es el asignado por los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” a las Autoridades (4,52). El puntaje más bajo de *Capacidad de aporte al desempeño* es el asignado por los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” a los Socios/distribuidores (3,13).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.6.5). En la tabla 92 se ha destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Capacidad de aporte al desempeño* según el Sistema de salud de la familia del directivo. Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula para el stakeholder Socios/distribuidores. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre categorías de Sistema de atención de salud de la familia del directivo para los otros ocho stakeholders.

La prueba no paramétrica indica que **los directivos cuyas familias concurren al sistema “Privado” esperan más Aporte al desempeño (3,63) del stakeholder Socios/distribuidores que los directivos cuyas familias concurren al sistema “Público” (3,13).**

5.4.6.6 Conflictividad de los stakeholders según Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Conflictividad*, por *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

donde las dos categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.6.

La tabla 93 presenta la información descriptiva de la *Conflictividad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Sistema de atención de salud de la familia del directivo. Los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Conflictividad* de toda la muestra.

Tabla 93.

Conflictividad de los *stakeholders* por Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Stakeholder	Sistema Público			Sistema Privado			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	25	2,76	0,926	56	3,02	0,924	81	2,94	0,927
Sindicatos / organizaciones	25	2,68	0,988	55	2,89	1,066	80	2,83	1,041
Medios de comunicación	21	2,38	0,590	46	2,89	1,269	67	2,73	1,123
Trabajadores	25	2,60	0,577	56	2,64	0,962	81	2,63	0,858
Comunidad / medio ambiente	24	2,42	0,504	56	2,68	0,956	80	2,60	0,851
Dueños / financistas	25	2,48	1,005	55	2,53	1,052	80	2,51	1,031
Proveedores	25	2,64	0,810	56	2,45	0,913	81	2,51	0,882
Autoridades	25	2,52	0,918	56	2,48	1,079	81	2,49	1,026
Socios / distribuidores	25	2,24	0,779	56	2,43	0,806	81	2,37	0,798

Fuente: Elaboración propia.

Al observar la tabla 93 -con los *stakeholders* ordenados como se indicó- se aprecia que nuevamente el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más alta son los Clientes/usuarios (2,94), y que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más baja son los Socios/distribuidores (2,37). Se observa también que, en relación al ordenamiento por la media de toda la muestra, los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” perciben que la *Conflictividad* de los Medios de comunicación (2,38) es sólo superior a la de los Socios/distribuidores (2,24), que la de los Proveedores (2,64) es superior a la de los Trabajadores (2,60), y que la de las

Autoridades (2,52) es mayor a la de los Dueños/financistas (2,48) y la de éstos superior a la de la Comunidad/medio ambiente (2,42). Por su parte, los profesionales cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” ven más *Conflictividad* en la Comunidad/medio ambiente (2,68) que en los Trabajadores (2,64), y más en las Autoridades (2,48) que en los Proveedores (2,45).

EL puntaje más alto de *Conflictividad* en la tabla es el otorgado por los directivos cuyas familias se atienden en sistema “Privado” a los Clientes/usuarios (3,02); el más bajo es el que asignan los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público” a los Socios/distribuidores (2,24).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Mann-Whitney (ver anexo 6, apartado 6.1.6.6). Los resultados de las pruebas no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. **Se acepta, por tanto, para todos los stakeholders la hipótesis nula de igualdad de medias entre las categorías de Sistema de atención de salud de la familia del directivo.**

5.4.6.7 Resumen de diferencias de percepción según Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Los hallazgos de presencia o ausencia de diferencias significativas en la percepción de la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders* por Sistema de atención de salud de la familia del directivo, de acuerdo a los resultados de las pruebas de hipótesis realizadas, se resumen en la tabla 94.

Como en los casos anteriores, las variables que no tuvieron diferencias significativas de medias son señaladas con “H₀”. Los tratamientos que presentaron diferencias significativas de medias son identificados con la dirección de la diferencia.

En la tabla 94 se observa que no se rechazó la hipótesis nula de igualdad de medias para seis *stakeholders*: Clientes/usuarios, Trabajadores, Dueños/Financistas, Comunidad/medio ambiente, Sindicatos/organizaciones y Proveedores; es decir, el Sistema de atención de salud de la familia del directivo no incide significativamente en la percepción que los directivos tienen respecto a cada uno de estos *stakeholders*.

Se observa también en la tabla que las variables que aparecen con más frecuencia (2) en el caso de rechazo de igualdad de medias son *Prioridad* y *Poder*.

Tabla 94.

Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los *stakeholders* por Sistema de atención de salud de la familia del directivo

Stakeholder	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Clientes / usuarios	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Autoridades	$\mu_1 > \mu_2$	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Trabajadores	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Dueños / financistas	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Comunidad / medio ambiente	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Sindicatos / organizaciones	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Proveedores	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Socios / distribuidores	$\mu_2 > \mu_1$	$\mu_2 > \mu_1$	H_0	H_0	$\mu_2 > \mu_1$	H_0
Medios de comunicación	H_0	$\mu_2 > \mu_1$	H_0	H_0	H_0	H_0

H_0 .- $\mu_1 = \mu_2$

1.- Público

2.- Privado

Fuente. Elaboración propia.

Se observa que la percepción del *stakeholder* Socios/distribuidores presenta diferencias en tres variables: *Prioridad*, *Poder* y *Capacidad de aporte al desempeño*, dependiendo del Sistema de atención de salud de la familia del directivo, y que en todas estas diferencias la percepción de los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Privado” es mayor que la de los directivos cuyas familias se atienden en el sistema “Público”. En otras palabras, los directivos cuyas familias concurren al sistema “Privado” encuentran que los Socios/distribuidores tienen significativamente más *Prioridad*, *Poder* y *Capacidad de aporte al desempeño* que los directivos cuyas familias concurren al sistema “Público”.

5.4.7 Comparaciones según Nivel de cargo

El análisis busca determinar si existen diferencias significativas entre las medias de las variables dependientes *Prioridad*, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad*, en función de las categorías de la variable independiente Nivel de cargo del directivo:

1. Minsal/director de servicio³⁶
2. Director de gran unidad³⁷
3. Director de unidad mediana³⁸

A continuación se presenta el análisis por variable dependiente.

5.4.7.1 Prioridad que se concede al stakeholder según Nivel de cargo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Prioridad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.7.

La tabla 95 presenta la información descriptiva de la *Prioridad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Nivel de cargo del directivo. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Prioridad* de toda la muestra.

Al analizar la *Prioridad* de los *stakeholders* de acuerdo al Nivel de cargo del directivo, se observa que el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más alta es Clientes/usuarios (7,87) y el *stakeholder* con la media total de *Prioridad* más baja son los Medios de comunicación (2,44).

Se aprecia en la tabla 95 que, en relación al ordenamiento según la media total, los directivos “Minsal/ director de servicio” dan más *Prioridad* a las Autoridades (8,27) que a los Clientes/usuarios (8,14), a los Sindicatos/organizaciones (4,57) más que a la Comunidad/medio ambiente (4,38); y a los Socios/distribuidores (3,48) más que a los Proveedores (3,19). Por su parte, los directivos “Director de gran unidad” coinciden

³⁶ Se ha asignado este nombre para abreviar las distintas alternativas presentadas en esta categoría en la tabla 15.

³⁷ Igual a nota anterior.

³⁸ Igual a nota anterior.

con el orden global de la tabla. Los directivos “Director de unidad mediana”, en general, coinciden con el orden global planteado, excepto en que dan levemente más *Prioridad* a las Autoridades (7,36) que a los Clientes/usuarios (7,33).

Tabla 95.
Prioridad de *stakeholders* por Nivel de cargo

Stakeholder	Minsal/ director de servicio			Director gran unidad			Director unidad mediana			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	21	8,14	0,793	26	8,38	1,388	36	7,33	2,056	83	7,87	1,666
Autoridades	22	8,27	0,935	26	7,42	1,027	36	7,36	2,368	84	7,62	1,749
Trabajadores	21	5,81	1,365	26	6,92	1,230	36	6,25	1,610	83	6,35	1,485
Dueños / financistas	20	5,35	2,621	26	5,62	2,192	36	6,14	2,332	82	5,78	2,357
Comunidad / medio ambiente	21	4,38	1,962	26	4,73	1,909	36	4,39	1,840	83	4,49	1,877
Sindicatos / organizaciones	21	4,57	1,568	26	3,31	1,490	36	3,94	1,820	83	3,90	1,708
Proveedores	21	3,19	1,721	26	3,27	1,251	36	3,61	1,840	83	3,40	1,638
Socios / distribuidores	21	3,48	1,778	26	2,65	1,696	36	3,17	1,781	83	3,08	1,761
Medios de comunicación	16	2,19	1,471	17	2,41	2,063	33	2,58	2,016	66	2,44	1,890

Fuente: Elaboración propia.

La *Prioridad* más alta en la tabla 95 es la que asignan los encuestados “Director de gran unidad” a los Clientes/usuarios (8,38). La *Prioridad* más baja es la que asignan los directivos “Minsal/ director de servicio” a los Medios de comunicación (2,19).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.7.1). En la tabla 95 se han destacado en color amarillo las diferencias significativas en la media de *Prioridad* en función de la Nivel de cargo del directivo. Los resultados de las pruebas permiten rechazar la hipótesis nula para los *stakeholders* Clientes/usuarios, Autoridades, Trabajadores y Sindicatos/organizaciones. Se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias entre las categorías por Nivel de cargo del directivo para los otros cinco *stakeholders*.

Las pruebas de comparaciones múltiples a posteriori indican que:

- los directivos de “Gran unidad” otorgan significativamente mayor *Prioridad* (8,38) a los Clientes/usuarios que los directivos de “Unidad mediana” (7,33).

- los directivos “Minsal/director de servicio” otorgan significativamente mayor *Prioridad* (8,27) a las Autoridades que los directivos de “Gran unidad” (7,42).
- los directivos de “Gran unidad” otorgan significativamente mayor *Prioridad* (6,92) a los Trabajadores que los directivos de “Minsal/ director de servicio” (5,81).
- los directivos “Minsal/ director de servicio” otorgan significativamente mayor *Prioridad* (4,57) a los Sindicatos/organizaciones que los directivos de “Gran unidad” (3,31).

5.4.7.2 Poder de los stakeholders según Nivel de cargo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Poder* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.7.

La tabla 96 presenta la información descriptiva del *Poder* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Nivel de cargo del directivo; en ella los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Poder* de toda la muestra.

Se observa en la tabla 96 que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más alta son las Autoridades (4,6), y que el *stakeholder* con la media total de *Poder* más baja es la Comunidad/medio ambiente (2,99). En relación al ordenamiento global de la tabla, se puede decir que los directivos “Minsal/director de servicio” perciben que sus Trabajadores tienen más *Poder* (3,87) que sus Clientes/usuarios (3,83), que éstos tienen más *Poder* que sus Sindicatos/organizaciones (3,57) y éstos más que los Dueños/financistas (3,55); también otorgan menos *Poder* a los Proveedores (3,17) que a los Socios/distribuidores (3,26). Los directivos de “Gran unidad”, por su parte, otorgan más *Poder* a la Comunidad/medio ambiente (3,04) que a los Medios de comunicación (3,00). Los directivos de “Unidad mediana” dan más *Poder* a los Trabajadores (3,76) que a los Clientes/usuarios (3,74), y a la Comunidad/medio ambiente (3,08) más que a los Socios/distribuidores (3,00), y a estos más que a los Medios de comunicación (2,89).

Tabla 96.

Poder del *stakeholder* por Nivel de cargo

Stakeholder	Minsal/ director de servicio			Director gran unidad			Director unidad mediana			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	23	4,78	0,52	26	4,46	0,58	38	4,58	0,55	87	4,60	0,559
Dueños / financistas	22	3,55	1,44	26	3,85	1,19	38	4,11	0,95	86	3,88	1,172
Clientes / usuarios	23	3,83	0,98	25	3,84	0,94	38	3,74	0,98	86	3,79	0,959
Trabajadores	23	3,87	0,69	26	3,77	0,91	38	3,76	0,97	87	3,78	0,878
Sindicatos / organizaciones	23	3,57	0,66	26	3,31	0,88	38	3,26	0,72	87	3,36	0,762
Proveedores	23	3,17	0,83	25	3,28	0,89	38	3,08	0,97	86	3,16	0,906
Medios de comunicación	18	3,33	0,97	17	3,00	1,12	35	2,89	1,37	70	3,03	1,215
Socios / distribuidores	23	3,26	1,18	26	2,73	0,92	38	3,00	0,96	87	2,99	1,017
Comunidad / medio ambiente	23	2,78	0,67	26	3,04	0,77	38	3,08	0,94	87	2,99	0,828

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 96 el puntaje de *Poder* más alto es el que asignan los directivos “Minsal/director de servicio” a las Autoridades. (4,78). El puntaje de poder más bajo es el que asignan los directivos de “Grand unidad” a los Socios/distribuidores (2,73).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.7.2). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para ningún *stakeholder*. En consecuencia, **para todos los stakeholders se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de la variable *Poder* entre las categorías de Nivel de cargo del directivo.**

5.4.7.3 Legitimidad de los stakeholders según Nivel de cargo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Legitimidad* del *stakeholder*:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.7.

La tabla 97 presenta la información descriptiva del *Legitimidad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Nivel de cargo de los

directivos; en ella los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Legitimidad* de toda la muestra.

Tabla 97.

Legitimidad del *stakeholder* por Nivel de cargo

Stakeholder	Minsal/ director de servicio			Director gran unidad			Director unidad mediana			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	23	4,61	0,499	26	4,58	0,578	38	4,37	0,786	87	4,49	0,663
Clientes / usuarios	23	4,44	0,662	26	4,12	0,766	38	4,21	0,811	87	4,24	0,762
Trabajadores	23	3,78	0,736	26	3,96	0,774	38	4,13	0,704	87	3,99	0,739
Dueños / financistas	22	3,59	1,333	26	3,69	1,123	38	3,87	0,844	86	3,74	1,065
Comunidad / medio ambiente	23	3,39	0,941	26	3,62	0,804	38	3,66	0,909	87	3,57	0,884
Sindicatos / organizaciones	23	3,17	0,834	26	3,19	0,895	38	3,34	0,878	87	3,25	0,866
Socios / distribuidores	23	3,17	0,887	26	2,92	0,628	38	3,21	0,991	87	3,11	0,868
Proveedores	23	2,87	0,757	26	2,73	0,827	38	3,21	0,905	87	2,98	0,862
Medios de comunicación	18	2,83	1,043	17	2,71	0,920	35	2,89	1,051	70	2,83	1,007

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 97 se observa que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más alta son nuevamente las Autoridades (4,49), y que el *stakeholder* con la media total de *Legitimidad* más baja son los Medios de comunicación (2,83); también se aprecia que en todas las categorías los *stakeholders* se ordenan de igual forma que el orden de la media total.

El puntaje de *Legitimidad* más alto en la tabla es el que asignan los directivos del “Minsal/ director de servicio” a las Autoridades. (4,61). El puntaje de *Legitimidad* más bajo es el que asignan los directivos de “Gran unidad” a los Medios de comunicación (2,71).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.7.3). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. En consecuencia, **para todos los *stakeholders* se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de la variable *Legitimidad* entre las categorías Nivel de cargo del directivo.**

5.4.7.4 Urgencia de los stakeholders según Nivel de cargo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Urgencia* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.7.

La tabla 98 presenta la información descriptiva de la *Urgencia* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Nivel de cargo de los directivos. Se ha ordenado la presentación de los *stakeholders* de mayor a menor puntaje de acuerdo a la media de *Urgencia* de toda la muestra.

Tabla 98.
Urgencia del *stakeholder* por Nivel de cargo

Stakeholder	Minsal / director de servicio			Director gran unidad			Director unidad mediana			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	22	4,59	0,666	25	4,48	0,714	38	4,34	0,745	85	4,45	0,716
Clientes / usuarios	22	4,55	0,671	25	4,32	0,690	38	4,34	0,815	85	4,39	0,742
Trabajadores	23	3,83	0,778	25	3,96	0,790	38	4,00	0,900	86	3,94	0,831
Dueños / financistas	22	3,68	1,249	25	3,88	0,971	38	3,90	0,764	85	3,84	0,962
Comunidad / medio ambiente	21	3,33	0,856	25	3,60	0,764	37	3,68	0,884	83	3,57	0,844
Sindicatos / organizaciones	23	3,48	0,511	25	3,16	0,898	38	3,21	0,843	86	3,27	0,789
Socios / distribuidores	23	3,26	1,054	24	3,00	0,834	38	3,11	1,034	85	3,12	0,981
Proveedores	23	3,00	1,000	25	3,00	0,707	38	2,95	1,012	86	2,98	0,920
Medios de comunicación	18	3,22	0,808	16	3,00	0,816	35	2,77	1,060	69	2,94	0,963

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla 98 que el *stakeholder* con media total de *Urgencia* más alta son las Autoridades (4,45), y que el *stakeholder* con la media total de *Urgencia* más baja son los Medios de comunicación (2,94). Se aprecia que en relación al orden presentado, los directivos en la categoría “Minsal/director de servicio” dan mayor *Urgencia* a los Sindicatos/organizaciones (4,48) que a la Comunidad/medio ambiente (3,33), y a los Medios de comunicación (3,22) más que a los Proveedores (3,00). Los

directivos de “Gran unidad” y de “Unidad mediana” coinciden con el ordenamiento dado por la media total.

En la tabla 98 el puntaje de *Urgencia* más alto es el que asignan los directivos del “Minsal/director de servicio” a las Autoridades (4,59). El puntaje de *Urgencia* más bajo es el que asignan los directivos de “Unidad mediana” a los Medios de comunicación (2,77).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se realizaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.7.4). Los resultados de las pruebas no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. En consecuencia **para todos los stakeholders se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias para la variable *Urgencia* entre los tratamientos de Nivel de cargo del directivo.**

5.4.7.5 Capacidad de aporte al desempeño según Nivel de cargo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Capacidad de aporte al desempeño* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.7.

La tabla 99 presenta la información descriptiva de la *Capacidad de aporte al desempeño* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Nivel de cargo de los directivos. Se han ordenado los *stakeholders* en forma decreciente, según la media de *Capacidad de aporte al desempeño* de toda la muestra.

En la tabla 99 se observa que el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más alta son los Trabajadores (4,44) y el *stakeholder* con la media total de *Capacidad de aporte al desempeño* más baja son los Proveedores (3,40). Se aprecia también que, en relación al orden global de la tabla, los directivos “Minsal/ director de servicios” esperan más Aporte al desempeño por parte de los Clientes/usuarios (4,56) que de los Trabajadores y Autoridades (4,44), y de los Socios/distribuidores (3,78) más que de la Comunidad/medio ambiente (3,72); los directivos de “Gran unidad” esperan más de los Proveedores (3,41) que de los Medios de comunicación y de Sindicatos/organizaciones (3,35); y los directivos de “Unidad mediana” esperan más Aporte al desempeño de los Dueños/financistas (4,23) que de los Clientes/usuarios (4,20).

Tabla 99.

Capacidad de aporte del *stakeholder* al desempeño por Nivel de cargo

Stakeholder	Minsal/ director de servicio			Director gran unidad			Director unidad mediana			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	18	4,44	0,705	17	4,59	0,507	35	4,37	0,547	70	4,44	0,581
Autoridades	18	4,44	0,705	17	4,59	0,618	35	4,31	0,796	70	4,41	0,732
Clientes / usuarios	18	4,56	0,705	17	3,94	1,088	35	4,20	0,719	70	4,23	0,837
Dueños / financistas	18	4,11	1,023	16	3,94	0,998	35	4,23	0,843	69	4,13	0,922
Comunidad/medio ambiente	18	3,72	1,074	17	3,65	0,786	33	4,09	0,723	68	3,88	0,856
Medios de comunicación	18	3,67	0,767	17	3,35	0,862	35	3,49	0,919	70	3,50	0,864
Sindicatos / organizaciones	18	3,67	0,840	17	3,35	0,606	35	3,43	0,979	70	3,47	0,863
Socios/distribuidores	18	3,78	0,808	17	3,29	0,686	35	3,40	1,006	70	3,47	0,896
Proveedores	18	3,44	0,984	17	3,41	0,712	35	3,37	0,910	70	3,40	0,875

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 99 el puntaje de *Capacidad de aporte al desempeño de la organización* más alto es el que asignan los directivos de “Gran unidad” a los Trabajadores y las Autoridades (4,59). El puntaje más bajo de *Capacidad de aporte al desempeño* es el que asignan los directivos de “Gran unidad” a los Socios/distribuidores (3,29).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se llevaron a cabo pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.7.5). Los resultados de las pruebas no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. En consecuencia, **para todos los stakeholders, se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias para la variable *Capacidad de aporte* entre las categorías de Nivel de cargo del directivo.**

5.4.7.6 Conflictividad de los stakeholders según Nivel de cargo

Para cada uno de los nueve *stakeholders* analizados, se desea comprobar la siguiente hipótesis nula sobre la media de la variable *Conflictividad* del *stakeholder*:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

donde las tres categorías consideradas son las señaladas en el punto 5.4.7.

La tabla 100 presenta la información descriptiva del *Conflictividad* de los *stakeholders* para cada categoría y para toda la muestra, de acuerdo al Nivel de cargo de los

directivos; los *stakeholders* se han ordenado en forma decreciente, según la media de *Conflictividad* de toda la muestra.

Tabla 100.

Percepción de *Conflictividad* del *stakeholder* por Nivel de cargo

Stakeholder	Minsal/ director de servicio			Directivo gran unidad			Directivo Mediana Unidad			TODA LA MUESTRA		
	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S	n	$\bar{x}$	S
Clientes / usuarios	22	3,05	0,844	24	2,67	0,917	35	3,03	0,954	81	2,93	0,919
Sindicatos / organizaciones	22	2,86	1,167	24	2,71	1,122	34	2,82	0,904	80	2,80	1,036
Medios de comunicación	18	3,11	1,183	15	2,73	1,163	32	2,47	0,983	65	2,71	1,100
Trabajadores	22	2,77	0,973	24	2,42	0,717	35	2,69	0,867	81	2,63	0,858
Comunidad / medio ambiente	22	2,55	0,739	24	2,38	0,824	34	2,76	0,890	80	2,59	0,837
Proveedores	22	2,55	0,963	24	2,42	1,018	35	2,57	0,778	81	2,52	0,896
Dueños / financistas	21	2,76	1,261	24	2,25	0,794	35	2,54	1,010	80	2,51	1,031
Autoridades	22	2,59	1,260	24	2,21	0,884	35	2,63	0,942	81	2,49	1,026
Socios / distribuidores	22	2,41	0,854	24	2,21	0,721	35	2,46	0,817	81	2,37	0,798

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 100 se observa que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más alta son los Clientes/usuarios (2,93) y que el *stakeholder* con la media total de *Conflictividad* más baja son los Socios/distribuidores (2,37). El puntaje de *Conflictividad* más alto es el que asignan los directivos “Minsal/ director de servicio” a los Medios de comunicación (3,11). El puntaje de *Conflictividad* más bajo es el que asignan los directivos de “Gran unidad” a las Autoridades y los Socios/distribuidores (2,21).

Se observa en la tabla 100 que, en relación al ordenamiento por las medias totales, los directivos en la categoría “Minsal/director de servicio” perciben mayor *Conflictividad* en los Medios de comunicación (3,11) que en los Clientes/usuarios (3,05), y en la Comunidad/medio ambiente y Proveedores (2,55) menos que en las Autoridades (2,59). Los directivos de “Gran unidad” perciben más *Conflictividad* en los Medios de comunicación (2,73) que en los Sindicatos/organizaciones (2,71) y en éstos más que en los Clientes/usuarios (2,67); y más *Conflictividad* en los Proveedores (2,42) que en la Comunidad/medio ambiente (2,38). Los directivos de “Unidad mediana”, perciben

menos *Conflictividad* en los Medios de comunicación (2,47) que en los Dueños/financistas (2,54); más en la Comunidad/medio ambiente (2,76) que en los Trabajadores (2,69), y más en las Autoridades (2,63) que en los Proveedores (2,57).

Para probar la hipótesis nula de igualdad de medias se aplicaron pruebas ANOVA y Kruskal-Wallis (ver anexo 6, apartado 6.1.7.6). Los resultados no permiten rechazar la hipótesis nula para ningún *stakeholder*. En consecuencia, **para todos los stakeholders, se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias de la variable *Conflictividad* entre las categorías por Nivel de cargo del directivo.**

5.4.7.7 Resumen de diferencias de percepción de los stakeholders según Nivel de cargo

Los hallazgos de presencia o ausencia de diferencias significativas en las medias de la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders* por Nivel de cargo, de acuerdo a los resultados de las pruebas de hipótesis, se resumen en la tabla 101.

Como en los casos anteriores, las variables que no tuvieron diferencias significativas de medias son señaladas con “H₀”. Los tratamientos que presentaron diferencias significativas de medias son identificados con la dirección de la diferencia.

En la tabla 101 se observa que no se rechazó la hipótesis nula para la *Prioridad* y los atributos de los *stakeholders* Dueños/financistas, Proveedores, Socios/distribuidores y Medios de comunicación, aceptándose la hipótesis de igualdad de medias; es decir, las percepciones de los directivos de las distintas categorías de Niveles de Cargo no son significativamente distintas para cada uno de estos *stakeholders*.

Se aprecia también que la única variable que reporta diferencias significativas de media, de acuerdo a esta clasificación, es la *Prioridad*. Es decir, las percepciones de los atributos (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad*) de todos y cada uno de los *stakeholders* son similares entre cada categoría de esta clasificación.

Tabla 101.

Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los *stakeholders* por Nivel de cargo del directivo

Stakeholder	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Cientes/ usuarios	$\mu_2 > \mu_3$	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Autoridades	$\mu_1 > \mu_2$	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Trabajadores	$\mu_2 > \mu_1$	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Dueños/ financistas	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Comunidad/ medio ambiente	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Sindicatos/ organizaciones	$\mu_1 > \mu_2$	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Proveedores	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Socios/ distribuidores	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0
Medios de comunicación	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0	H_0

H_0 .- $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

1.-Directivo Minsal/ servicio de salud

2.- Director gran unidad

3.- Director unidad mediana

Fuente. Elaboración propia.

5.4.8 Resumen de comparaciones

Los resultados de las diferencias y similitudes detectadas en las siete variables de caracterización de los encuestados se resumen en la tabla 102. Los *stakeholders* se presentan ordenados de acuerdo a la homogeneidad de las percepciones o inexistencia de diferencias que presentan según las pruebas de hipótesis de igualdad de medias realizadas.

En la tabla 102 se ha señalado con “H₀” los casos en que el *stakeholder*, de acuerdo a las pruebas de hipótesis, no presenta diferencias significativas en la variable dependiente para ninguna de las variables de caracterización empleadas (variables independientes). Cuando una variable dependiente ha presentado diferencias significativas de media para un *stakeholder*, de acuerdo a una variable de caracterización, se ha identificado esta última con un número (ver explicación a pie de tabla).

Tabla 102.

Síntesis de diferencias de medias en la Prioridad y los atributos de los *stakeholders* por variable de caracterización

Stakeholder	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Autoridades	6 - 7	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Proveedores	H ₀	H ₀	3 y 5	H ₀	H ₀	H ₀
Clientes / usuarios	3 - 7	H ₀	3	H ₀	H ₀	H ₀
Sindicatos/ organizaciones	7	1 - 2	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Trabajadores	7	H ₀	1 - 5	H ₀	H ₀	3
Medios de comunicación	3	3 y 6	H ₀	2 - 3 - 5	H ₀	1
Socios / distribuidores	6	6	H ₀	H ₀	1 - 2 - 3	2 - 3 - 6
Dueños / financistas	4 - 5	3 - 4	4	4	4	H ₀
Comunidad / medio ambiente	1 - 2 - 3	1 - 2	3 - 5	3	2	1

H₀.- En todas las variables de clasificación, $\mu_1 = \dots = \mu_n$

1.-Tipo de organización

2.- Alcance de la organización

3.-Tipo de usuario de la organización

4.- Género del directivo

5.- Profesión del directivo

6.- Sistema de atención de salud de la familia del directivo

7.- Nivel de Cargo del directivo

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que todos los *stakeholders* presentan diferencia de medias en al menos una variable dependiente, de acuerdo a alguna de las variables de caracterización empleadas.

Se aprecia que los *stakeholders* que menos diferencias presentan (2) en la percepción de los directivos son las Autoridades y los Proveedores; las opiniones sobre la primera sólo difieren en su *Prioridad* según dos variables: Sistema de atención de salud de la familia del directivo y Nivel de cargo del directivo; las opiniones sobre los segundos difieren en el atributo *Legitimidad*, en las variables Tipo de usuario de la organización y Profesión del directivo. Es decir, no existen diferencias en la percepción de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* de las Autoridades y sólo existen diferencias en su *Prioridad* dependiendo del Tipo de usuario de la organización y el Nivel de cargo del directivo. Tampoco existen diferencias en la percepción de *Prioridad*, *Poder*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* de los Proveedores y sólo existen diferencias en su *Legitimidad* dependiendo del Tipo de usuario de la organización y la Profesión del directivo.

Los *stakeholders* que presentan diferencias en sólo dos variables de caracterización son los Clientes/usuarios y los Sindicatos/organizaciones; *Prioridad* y *Legitimidad* en el caso del primero y *Prioridad* y *Poder* en el segundo. Es decir, no existen diferencias en la percepción de *Poder*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* de los Clientes/usuarios; y sólo existen diferencias en su *Prioridad* dependiendo del Tipo de usuario de la organización y el Nivel de cargo del directivo, y en su *Legitimidad*, dependiendo del Tipo de usuario de la organización.

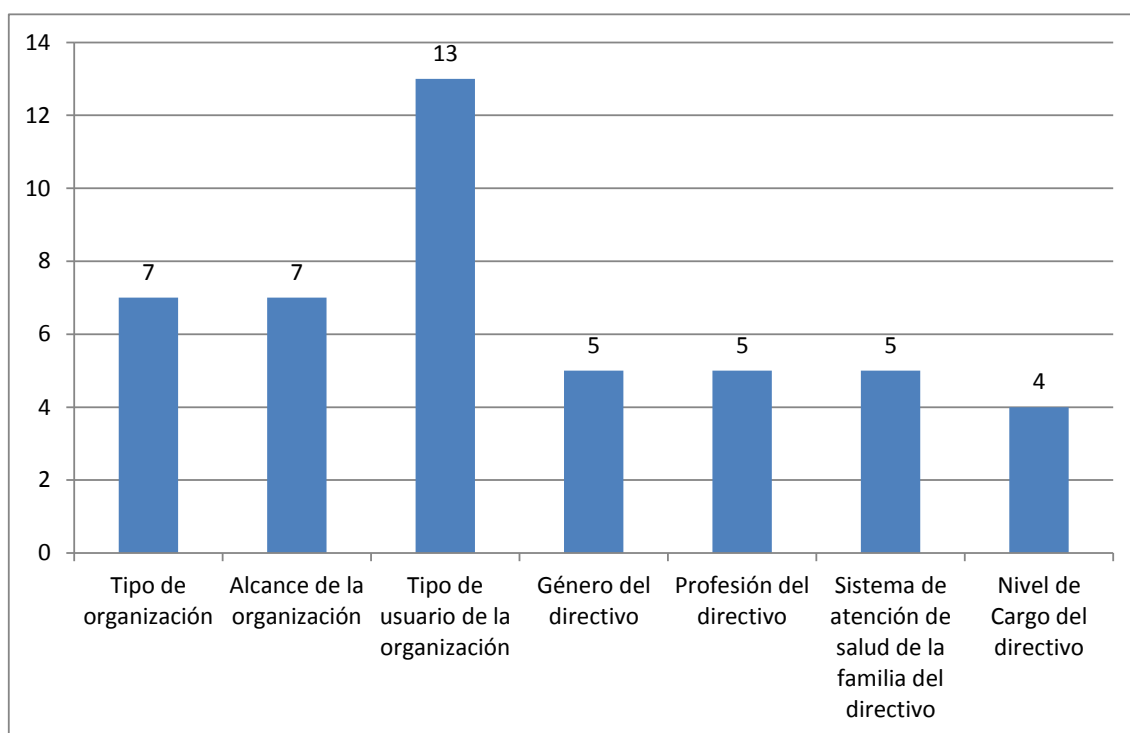
Mirando la tabla en el sentido vertical se puede apreciar que –en este contexto- la *Prioridad* es la variable dependiente que más diferencias de media presenta (13) de acuerdo al conjunto de variables de caracterización. La variable que le sigue en cantidad de diferencias es *Poder* (9) y la siguiente *Legitimidad* (8), luego está la *Conflictividad* (6) y, finalmente, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* (5). Se puede apreciar que las diferencias que se detectan en las variables de atributos están en el rango de cinco a nueve, y que la *Prioridad* se escapa de este rango.

El gráfico 27 muestra el número de veces que las variables de caracterización detectan diferencias significativas en las medias de las variables dependientes. De acuerdo al gráfico, la mayor cantidad de diferencias es detectada por la variable *Tipo de Usuario de la organización* (13) y la menor cantidad de diferencias por la variable *Nivel de cargo del directivo* (4). Sin embargo, dada la baja cantidad de directivos cuyas organizaciones atienden a usuarios “Rurales” y las diferencias de media que ellos

generan, la cantidad de diferencias detectadas podría estar sesgada. De manera similar, se señaló previamente que los directivos de grandes consultorios urbanos pueden percibirse a sí mismos como directivos de “Gran Unidad”, o un director de Hospital de una ciudad pequeña considerarse a sí mismo director de una “Unidad Mediana”, lo que afecta a la cantidad de diferencias detectadas.

Gráfico 27.

Número de veces que las variables de caracterización detectan diferencias significativas en las medias de las variables dependientes



Fuente: Elaboración propia.

5.5 Resultados de las variables de percepción de desarrollo de la relación con los stakeholders

En este punto se analiza descriptivamente (media aritmética y desviación estándar) el grupo de variables que indican el grado de desarrollo de la relación con los stakeholders, a saber:

- *Conocimiento de los intereses de los stakeholders*
- *Calidad de la relación con los stakeholders*
- *Frecuencia de la retroalimentación sistemática de los stakeholders*
- *Desarrollo de objetivos para la relación con los stakeholders*
- *Desarrollo de políticas para para la relación con los stakeholders*
- *Desarrollo de indicadores de la relación con los stakeholders*
- *Desarrollo de metas para la relación con los stakeholders*
- *Desarrollo de incentivos para relacionarse con los stakeholders*
- *Desarrollo de capacidades para la relación con los stakeholders*
- *Responsables de la relación con los stakeholders*

5.5.1 Conocimiento de los intereses de los stakeholders.

La variable *Conocimiento de los intereses de los stakeholders* asigna puntaje en una escala Likert de 5 puntos, en la que el valor 5 indica “Muy alto conocimiento” del stakeholder y el valor 1 “Muy bajo conocimiento” del stakeholder.

La tabla 103 presenta a los stakeholders de acuerdo a la media de los puntajes de *Conocimiento de los intereses de los stakeholders* obtenidos, ordenadas de mayor a menor, es decir, de más conocimiento a menos conocimiento de los intereses del stakeholder.

Se observa que los directivos consideran que los intereses que mejor conocen son los de las Autoridades (que es el stakeholder que ostenta mayor *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*). Los puntajes siguientes, en orden decreciente, corresponden a los Trabajadores, Clientes/usuarios y Sindicatos/organizaciones; sólo en quinto lugar aparecen los Dueños/financistas. Cabe destacar que en los cinco atributos analizados previamente (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*), los Dueños/financistas están entre los cuatro primeros. Los intereses que los directivos conocen menos son los de los Medios de comunicación.

Las opiniones con mayor variabilidad se refieren a los Dueños/financistas; las menos variables son respecto al conocimiento de los intereses de los Cientes/usuarios

Tabla 103.

Conocimiento de los intereses de los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	85	4,07	0,910
Trabajadores	84	3,87	0,833
Cientes / usuarios	85	3,75	0,830
Sindicatos / organizaciones	85	3,53	0,881
Dueños / financistas	84	3,45	1,069
Comunidad / medio ambiente	85	3,06	0,864
Socios / distribuidores	84	3,05	0,956
Proveedores	85	3,04	0,919
Medios de comunicación	66	2,80	1,041

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Calidad de la relación con los *stakeholders*

La variable *Calidad de la relación con los stakeholders* asigna puntaje en una escala Likert de 5 puntos, en la que el valor 5 indica “Muy alta calidad de relación” con el *stakeholder* y el valor 1 “Muy baja calidad de relación” con el *stakeholder*.

La tabla 104 presenta a los *stakeholders* de acuerdo a la media de los puntajes de *calidad de la relación con los stakeholders* obtenidos, ordenados de mayor a menor, es decir, de mayor calidad de relación a menor calidad de relación con el *stakeholder*.

Para la variable *Calidad de la relación con los stakeholders*, de acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos consideran que la mejor relación es la que se da con las Autoridades, la siguiente es con los Trabajadores, la tercera mejor relación es con los Cientes/usuarios y la cuarta con los Dueños/financistas. La peor relación es con los Medios de comunicación masivos.

Las opiniones con mayor variabilidad se refieren a los Dueños/financistas; las menos variables son respecto a la calidad de la relación con la Comunidad/medio ambiente.

Tabla 104.
Calidad de la relación con los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	84	4,00	0,776
Trabajadores	85	3,64	0,829
Clientes / usuarios	85	3,52	0,811
Dueños / financistas	84	3,37	1,050
Sindicatos / organizaciones	85	3,33	0,892
Proveedores	84	3,17	0,819
Socios / distribuidores	83	3,16	0,930
Comunidad / medio ambiente	84	3,11	0,728
Medios de comunicación	66	2,80	0,863

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3 Frecuencia de retroalimentación sistemática de los *stakeholders*

Esta variable indica la frecuencia de la *retroalimentación sistemática de los stakeholders* y asigna puntaje en una escala ordinal de cinco categorías. No se empleó una escala Likert, prefiriéndose una escala ordinal que incluye el concepto de “nunca” pues se consideró la eventualidad de que algún directivo efectivamente declarara no recibir nunca retroalimentación de algún *stakeholder*. La suposición resultó cierta, como puede apreciarse en la tabla 105.

La tabla 105 muestra la frecuencia de retroalimentación sistemática, absoluta y relativa, del *stakeholder*. La tabla presenta a los *stakeholders* ordenados en forma descendente de acuerdo a la cantidad de respuestas en la categoría “Más frecuente”

La frecuencia de retroalimentación sistemática del *stakeholder* involucra dos aspectos en un único concepto; por una parte, el que sea sistemática indica que en la organización existen canales para recibir retroalimentación; por otra parte, la frecuencia evidencia el uso que el *stakeholder* hace de estos canales. Si bien en todas las organizaciones existe retroalimentación informal, esta no queda registrada y, por tanto, es muchas veces ignorada.

Para la variable *frecuencia de la retroalimentación de los stakeholders*, de acuerdo a las frecuencias relativas obtenidas, los directivos en su conjunto informan que los *stakeholders* que con más frecuencia entregan retroalimentación son los Clientes/usuarios, luego los Trabajadores, los Sindicatos/organizaciones, y las Autoridades. Los *stakeholders* que “Nunca” entregan retroalimentación, ordenados de

acuerdo a la frecuencia relativa en esta categoría en orden decreciente, son los Medios de comunicación, los siguientes son los Proveedores, los Socios/distribuidores los terceros y la Comunidad/medio ambiente el cuarto.

Tabla 105.

Frecuencia absoluta y porcentual de la retroalimentación de los *stakeholders*

Stakeholder	Nunca		Anual		Semestral		Trimestral		Más frecuente		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Clientes / usuarios	10	11,8	17	20,0	4	4,7	7	8,2	47	55,3	85	100
Trabajadores	10	11,9	6	7,1	8	9,5	15	17,9	45	53,6	84	100
Sindicatos / organizaciones	15	17,9	10	11,9	9	10,7	10	11,9	40	47,6	84	100
Autoridades	6	7,1	11	12,9	7	8,2	21	24,7	40	47,1	85	100
Dueños / financistas	12	14,6	15	18,3	6	7,3	12	14,6	37	45,1	82	100
Proveedores	25	29,8	11	13,1	9	10,7	8	9,5	31	36,9	84	100
Medios de comunicación	30	45,5	4	6,1	8	12,1	5	7,6	19	28,8	66	100
Socios / distribuidores	23	28,8	13	16,3	11	13,8	12	15,0	21	26,3	80	100
Comunidad / medio ambiente	22	25,9	17	20,0	14	16,5	13	15,3	19	22,4	85	100

Fuente: Elaboración propia.

Llama la atención que para ningún *stakeholder* la categoría “Nunca” está vacía. Es decir; existen directivos de salud que –según su percepción- nunca reciben retroalimentación sistemática de algunos de sus *stakeholders*. Como se dijo anteriormente, para que exista retroalimentación sistemática debe existir una estructura que permita canalizar dicha retroalimentación. Una de las razones básicas para que la retroalimentación no se produzca puede ser que no exista estructura para canalizarla, lo que podría ser el caso del *stakeholder* Comunidad/medio ambiente. Por ello, es particularmente llamativo el caso de las Autoridades que, por ley, deben rendir una cuenta pública anual. De forma similar, todas las organizaciones públicas de salud en Chile deben presentar un presupuesto anual, que debe ser aprobado por el *stakeholder* Dueños/financistas.

5.5.4 Desarrollo de objetivos para la relación con los stakeholders

Esta variable y las cinco que siguen tienen cierto orden. Es lógico suponer que primero se desarrollan objetivos; sobre ellos se elaboran políticas; para medir las políticas se

emplean indicadores y se fijan metas; para alcanzar las metas se desarrollan incentivos y se construyen capacidades.

Esta variable indica el *Desarrollo de objetivos hacia los stakeholders* y asigna puntaje en una escala numérica de 5 puntos, en la que el valor 5 indica “Muy alto” y el valor 1 “Nada” y en la cual los puntajes intermedios no fueron explícitamente especificados, sino que se dejaron a criterio del encuestado.

La tabla 106 presenta a los *stakeholders* en orden decreciente de acuerdo a la media de los puntajes obtenidos en *Desarrollo de objetivos* hacia los *stakeholders*, es decir, de mayor a menor desarrollo de objetivos.

Tabla 106.

Desarrollo de objetivos para la relación con los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	81	4,07	0,932
Trabajadores	80	3,93	0,925
Clientes / usuarios	80	3,84	1,049
Dueños / financistas	78	3,83	1,232
Sindicatos / organizaciones	80	3,35	1,057
Socios / distribuidores	75	3,2	1,241
Comunidad / medio ambiente	79	2,95	1,197
Proveedores	78	2,91	1,208
Medios de comunicación	64	2,48	1,141

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos en su conjunto consideran que el *stakeholder* para el cual se han *desarrollado* más los *objetivos* son las Autoridades, luego los Trabajadores, los Clientes/usuarios, y los Dueños/financistas. Observando de menor a mayor, los *stakeholders* para los cuales hay menos desarrollo de objetivos son los Medios de comunicación, los siguientes son los Proveedores, los terceros la Comunidad/medio ambiente y los cuartos los Socios/distribuidores.

El *stakeholder* sobre el cual hay mayor variabilidad de opiniones con relación al desarrollo de objetivos son los Socios/distribuidores; y la mayor homogeneidad ocurre en el caso de los Trabajadores.

5.5.5 Desarrollo de políticas para la relación con los stakeholders

Esta variable indica el *Desarrollo de políticas hacia los stakeholders* y asigna puntaje en una escala numérica de 5 puntos, en que el valor 5 indica “Muy alto” y el valor 1 “Nada”.

La tabla 107 presenta a los *stakeholders* en orden descendente, de acuerdo a la media de los puntajes obtenidos en el *Desarrollo de políticas hacia los stakeholders*, es decir, de mayor a menor desarrollo de políticas.

Tabla 107.

Desarrollo de políticas para la relación con los *stakeholders*

Stakeholder	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	81	4,12	0,980
Trabajadores	81	3,77	0,965
Dueños / financistas	78	3,76	1,261
Clientes / usuarios	81	3,64	1,110
Sindicatos / organizaciones	79	3,35	1,050
Socios / distribuidores	75	3,04	1,257
Proveedores	79	2,90	1,205
Comunidad / medio ambiente	79	2,85	1,178
Medios de comunicación	64	2,52	1,195

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos consideran que el *stakeholder* para el cual se han desarrollado más las *políticas* son las Autoridades, luego los Trabajadores, los Dueños/financistas y los Clientes/usuarios. Mirando la frecuencia de retroalimentación en forma ascendente, los *stakeholders* para los cuales hay menos desarrollo de *objetivos* son los Medios de comunicación, la Comunidad/medio ambiente, los Proveedores y los Socios/distribuidores.

La mayor variabilidad en la percepción de desarrollo de *políticas* se refiere a los Dueños/financistas; y la menor variabilidad a los Trabajadores.

5.5.6 Desarrollo de indicadores de la relación con los stakeholders

Esta variable indica el *Desarrollo de indicadores de la relación con los stakeholders* y asigna puntaje en una escala numérica de 5 puntos, en que el valor 5 indica “Muy alto” y el valor 1 “Nada”.

La tabla 108 presenta a los *stakeholders* ordenados de mayor a menor de acuerdo a la media de los puntajes de *Desarrollo de indicadores de relación con los stakeholders* obtenidos, es decir, de mayor desarrollo de indicadores a menor desarrollo.

Tabla 108.

Desarrollo de indicadores de relación con los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	80	3,91	1,171
Dueños / financistas	78	3,91	1,301
Trabajadores	80	3,88	1,048
Clientes / usuarios	79	3,48	1,131
Socios / distribuidores	75	2,89	1,258
Sindicatos / organizaciones	79	2,89	1,251
Proveedores	78	2,69	1,231
Comunidad / medio ambiente	78	2,59	1,156
Medios de comunicación	62	2,10	1,082

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos consideran que el *stakeholder* para el cual se han desarrollado más los *indicadores* son las Autoridades, luego los Dueños/financistas, los Trabajadores, y los Clientes/usuarios. Considerando el desarrollo de indicadores en forma ascendente, los *stakeholders* para los cuales hay menos desarrollo de indicadores son los Medios de comunicación, los siguientes la Comunidad/medio ambiente, los terceros los Proveedores y los cuartos los Sindicatos/organizaciones.

La percepción de desarrollo de *indicadores* con mayor variabilidad se refiere a los Dueños/financistas; y la de menor variabilidad es la de los Trabajadores.

5.5.7 Desarrollo de metas para la relación con los stakeholders

Esta variable indica el *Desarrollo de metas para la relación con los stakeholders* y asigna puntaje en una escala numérica de 5 puntos, en que el valor 5 indica “Muy alto” y el valor 1 “Nada”.

La tabla 109 presenta a los *stakeholders* de acuerdo al ordenamiento de mayor a menor de la media obtenida en *Desarrollo de metas para la relación con los stakeholders*; es decir, de mayor desarrollo de metas a menor desarrollo.

De acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos consideran que el *stakeholder* para el cual se han desarrollado más las *metas* son las Autoridades, luego los Dueños/financistas, los Trabajadores, y los Clientes/usuarios. Presentados en forma ascendente, los *stakeholders* para los cuales hay menos desarrollo de *metas* son los Medios de comunicación, los siguientes son los Proveedores, los terceros la Comunidad/medio ambiente y los cuartos los Socios/distribuidores.

Tabla 109.

Desarrollo de metas para la relación con los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Autoridades	81	4,17	1,022
Dueños / financistas	78	4,04	1,211
Trabajadores	81	4,01	1,101
Clientes / usuarios	79	3,67	1,118
Sindicatos / organizaciones	79	3,15	1,110
Socios / distribuidores	76	3,09	1,246
Comunidad / medio ambiente	78	2,81	1,239
Proveedores	78	2,73	1,266
Medios de comunicación	63	2,16	1,139

Fuente: Elaboración propia.

La percepción de desarrollo de metas con mayor variabilidad es la de los Proveedores; y la de menor variabilidad es la de las Autoridades.

5.5.8 Desarrollo de incentivos para relacionarse con los *stakeholders*

Esta variable indica el *Desarrollo de incentivos para la relación con los stakeholders* y asigna puntaje en una escala numérica de 5 puntos, en que el valor 5 indica “Muy alto” y el valor 1 “Nada”.

La tabla 110 presenta a los *stakeholders* ordenados de mayor a menor de acuerdo a la media de los puntajes en *Desarrollo de incentivos para la relación con los stakeholders*; es decir, de mayor desarrollo de incentivos a menor desarrollo.

De acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos consideran que el *stakeholder* para el cual se han desarrollado más los *incentivos* son los Trabajadores, luego los Dueños/financistas, las Autoridades y los Clientes/usuarios. Los *stakeholders*, ordenados en forma ascendente, para los cuales hay menos desarrollo de *metas* son

los Medios de comunicación, los siguientes son los Proveedores, los terceros la Comunidad/medio ambiente y los cuartos los Socios/distribuidores.

Tabla 110.

Desarrollo de incentivos para relacionarse con los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	82	3,60	1,275
Dueños / financistas	77	3,55	1,363
Autoridades	81	3,38	1,280
Clientes / usuarios	79	2,86	1,356
Sindicatos / organizaciones	79	2,76	1,283
Socios / distribuidores	73	2,60	1,233
Comunidad / medio ambiente	78	2,24	1,186
Proveedores	77	2,19	1,026
Medios de comunicación	62	1,95	1,108

Fuente: Elaboración propia.

La percepción de desarrollo de *incentivos* con mayor variabilidad se refiere a los Dueños/financistas; y la de menor variabilidad es la de los Proveedores.

5.5.9 Desarrollo de capacidades para la relación con los *stakeholders*

Esta variable indica el *Desarrollo de capacidades para la relación con los stakeholders* y asigna puntaje en una escala numérica de 5 puntos, en que el valor 5 indica “Muy alto” y el valor 1 “Nada”.

La tabla 111 presenta a los *stakeholders* ordenados de mayor a menor de acuerdo a la media de los puntajes obtenidos en el *Desarrollo de capacidades para la relación con los stakeholders*; es decir, de mayor desarrollo de *capacidades* a menor desarrollo.

De acuerdo a los promedios obtenidos, los directivos consideran que el *stakeholder* para el cual se han desarrollado más *capacidades* son los Trabajadores, luego las Autoridades, los Dueños/financistas, y los Clientes/usuarios. Mirando el desarrollo de indicadores en forma ascendente, los *stakeholders* para los cuales hay menos desarrollo de *capacidades* son los Medios de comunicación, los siguientes son la Comunidad/medio ambiente, los terceros los Proveedores y los cuartos los Socios/distribuidores.

La percepción de *desarrollo de capacidades* con mayor variabilidad se refiere a los Clientes/usuarios; y la de menor variabilidad es la de los Trabajadores.

Tabla 111.

Desarrollo de capacidades para relación con los *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	n	$\bar{x}$	S
Trabajadores	79	3,63	1,076
Autoridades	77	3,60	1,150
Dueños / financistas	76	3,46	1,248
Clientes / usuarios	77	3,13	1,281
Sindicatos / organizaciones	78	3,03	1,128
Socios /distribuidores	73	2,81	1,163
Proveedores	79	2,65	1,220
Comunidad / medio ambiente	76	2,58	1,181
Medios de comunicación	62	2,23	1,220

Fuente: Elaboración propia.

5.5.10 Resumen de las nueve variables de relación con los *stakeholders*

Los resultados de las nueve variables anteriores se resumen en la tabla 112, que permite tener una visión más amplia de cómo se percibe al conjunto de *stakeholders* en cada una de ellas.

Siguiendo el orden de presentación previo, las tres primeras columnas presentan variables relativas a la relación entre organización y *stakeholders*. Las últimas seis columnas presentan los resultados de las variables relacionadas con definiciones internas de la gestión de *stakeholders*. Los *stakeholders* se presentan ordenados de acuerdo al puntaje obtenido en la variable *Desarrollo de objetivos para la relación con los stakeholders*.

Se observa que el *stakeholder* Autoridades es el que obtiene los puntajes más altos en casi todas las variables presentadas, exceptuando en *Incentivos* y *Capacidades*, variables en las cuales este *stakeholder* tiene el tercer y segundo lugar respectivamente. Los Trabajadores aparecen con los segundos puntajes en las cinco primeras variables, en tercer lugar en *Desarrollo de Indicadores* y *Desarrollo de Metas*, y en primer lugar en *Desarrollo de Incentivos* y *Desarrollo de capacidades*.

Dado que hay una relación lógica y jerárquica en la determinación de objetivos, desarrollo de políticas, indicadores y metas, cabría esperar que los puntajes de estas variables siguieran un orden similar, lo que no ocurre. Por ejemplo, quienes presentan

mejor *Desarrollo de indicadores* y *Desarrollo de metas* son las Autoridades y los Dueños/financistas. Sin embargo, en *Desarrollo de políticas*, los Dueños/financistas aparecen en cuarto lugar. Por su parte los Clientes/usuarios, que obtuvieron la más alta *Prioridad*, son terceros en *Conocimiento de intereses*, *Calidad de la relación*, *Frecuencia de la retroalimentación* y *Desarrollo de objetivos*, y son cuartos en *Desarrollo de políticas, indicadores, metas, incentivos y capacidades*.

Tabla 112.

Comparación de resultados de variables de relación y gestión

Stakeholders	Conoce Intereses	Calidad relación	Frec. Retroal.	Objetivos	Políticas	Indicadores	Metas	Incentivos	Capacidades
Autoridades	4,07	4,00	47,1%	4,07	4,12	3,91	4,17	3,38	3,60
Trabajadores	3,87	3,64	53,6%	3,93	3,77	3,88	4,01	3,60	3,63
Dueños / financistas	3,45	3,37	45,1%	3,83	3,76	3,91	4,04	3,55	3,46
Clientes / usuarios	3,75	3,52	55,3%	3,84	3,64	3,48	3,67	2,86	3,13
Sindicatos / organizaciones	3,53	3,33	47,6%	3,35	3,35	2,89	3,15	2,76	3,03
Socios / distribuidores	3,05	3,16	26,3%	3,20	3,04	2,89	3,09	2,60	2,81
Proveedores	3,04	3,17	36,9%	2,91	2,90	2,69	2,73	2,19	2,65
Comunidad / medio ambiente	3,06	3,11	22,4%	2,95	2,85	2,59	2,81	2,24	2,58
Medios de comunicación	2,80	2,80	28,8%	2,48	2,52	2,10	2,16	1,95	2,23

Para todas las variables el valor que se indica es el de su media aritmética, excepto para la variable ordinal Frecuencia de retroalimentación, en la que se indica es el porcentaje de directivos que declaran tener una frecuencia de retroalimentación más frecuente que trimestralmente.

Fuente: Elaboración propia.

5.5.11 Responsables de la relación con los stakeholders

Se solicitó que los directivos identificaran entre cinco estamentos: Dirección, Unidad de apoyo (o especializada), Producción de servicio (u operaciones), Relaciones públicas y Empresa externa, quién o quiénes eran los responsables de la relación con cada uno de los *stakeholders*, pudiendo señalarse más de un estamento.

La tabla 113 presenta (para cada *stakeholder*) la frecuencia en que se identificó a cada estamento como responsable y el porcentaje sobre el total de encuestados que esta cantidad representa. Los estamentos considerados eventualmente más responsables de la relación con los *stakeholders* son la Dirección, las Unidades de apoyo, las

Unidades de producción del servicio, la Unidad de relaciones públicas o una Empresa externa. La tabla está ordenada según el porcentaje de directivos que indicó a la dirección como responsable de la relación con el *stakeholder*.

Tabla 113.

Frecuencia en que se señala a un estamento como responsable de la relación con un *stakeholder**

Stakeholder	Dirección		Unidad de apoyo		Producción de servicio		Relaciones públicas		Empresa externa	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Autoridades	81	91,0	14	15,7	9	10,1	13	14,6	4	4,5
Sindicatos / organizaciones	67	75,3	21	23,6	9	10,1	11	12,4	1	1,1
Dueños / financistas	66	74,2	23	25,8	12	13,5	8	9,0	1	1,1
Trabajadores	62	69,7	33	37,1	28	31,5	8	9,0	4	4,5
Socios / distribuidores	46	51,7	33	37,1	16	18,0	5	5,6	4	4,5
Medios de comunicación	34	38,2	4	4,5	1	1,1	39	43,8	2	2,2
Clientes / usuarios	42	47,2	37	41,6	34	38,2	19	21,3	1	1,1
Comunidad / medio ambiente	40	44,9	22	24,7	17	19,1	32	36,0	2	2,2
Proveedores	19	21,3	58	65,2	28	31,5	1	1,1	6	6,7
TOTAL	457	46,2	245	24,8	154	15,6	136	13,8	25	2,5

* Se admite señalar más de un estamento

Fuente: Elaboración propia.

Se analiza a continuación el caso particular de la responsabilidad de la relación con las Autoridades. El 91% de los encuestados señala que la Dirección de la organización es la responsable de la relación con las Autoridades. Un 15,7% señaló que también son responsables Unidades de apoyo (pueden suponerse, por ejemplo, departamentos legales, departamentos contables, departamentos estadísticos). Un 10,1% señaló que también es responsable la Producción del servicio (se asume que, por ejemplo, en los servicios de salud, parte de la operación es reportar a las Autoridades). Un 14,6% señaló que Relaciones públicas es responsable de la relación con Autoridades (dado que el concepto de autoridades es amplio, puede suponerse que parte de la relación con autoridades de las que no se tiene dependencia directa es llevada por este estamento). Un 4,5% indica que la relación con las Autoridades también se delega a Empresas externas, lo que hace suponer que podrían existir aspectos especializados

para los cuales la organización no tiene competencias, por lo que la relación se delega a una empresa externa.

5.6 Ajuste al modelo de relación con los *stakeholders* de Krick et al. (2005)

Se solicitó que los directivos marcaran si sus organizaciones realizan o no algunas de las 17 actividades asociadas al modelo de construcción de relación con los *stakeholders* planteado en la tabla 7 (Etapas de la gestión de *stakeholders*), más una pregunta adicional que explicita un supuesto del modelo: la identificación de los *stakeholders*. Este modelo define cinco etapas sucesivas para el desarrollo de la relación con los *stakeholders*, especificando actividades que deben realizarse en cada una de estas etapas.

La tabla 114 presenta las veces que los directivos señalaron realizar cada una de las actividades de relación sistemática con los *stakeholders* y el porcentaje que esta cantidad representa sobre el total. Se aprecia que, de las 18 actividades consultadas, en 17 de ellas menos de la mitad de los directivos respondió afirmativamente.

Quienes respondieron, en general, indican realizar algunas actividades del listado, pero no se observa en las respuestas porcentajes decrecientes entre la primera y última actividad (lo que podría indicar que los directivos siguen las etapas del modelo planteado). Por ejemplo, la encuesta parte con la pregunta que inquiriere por la identificación formal de los *stakeholders* y continúa con preguntas (2 a 5) sobre actividades que se realizan en la primera etapa del modelo, de diseño estratégico de la relación con los *stakeholders*. Se observa que sólo el 39% de los directivos indica que su organización identifica formalmente a sus *stakeholders*; el 24% del total cuenta con una descripción de éstos; ninguna organización ha determinado la relevancia de sus *stakeholders*; el 2% de las organizaciones identifica los temas importantes para los *stakeholders* y la madurez de los temas; y el 17% cuenta con matrices de influencia y dependencia de los *stakeholders*.

En la segunda etapa del modelo se realizan cuatro acciones por las cuales se inquiriere en las preguntas 6 a 9; se observa que el porcentaje de directivos que evalúan “la capacidad organizacional para responder a los temas o a los *stakeholders*” (pregunta 6) es del 40%, superior al de la pregunta 1, y que el mínimo en este conjunto de actividades lo presenta la pregunta 9, que indica que un 30% de las organizaciones cuenta con un “plan para el desarrollo de la organización y los *stakeholders*”.

Este comportamiento de señalar realizar actividades que -en este modelo- requieren haber realizado previamente otras actividades que no se señalan como realizadas, se repite para las cinco etapas descritas en el modelo, lo que sugiere que las

organizaciones no aplican un modelo de relación con los *stakeholders*, o implementan algún otro modelo distintos al presentado.

Tabla 114.

Acciones y herramientas de la relación con los *stakeholders*

Etapa	Nº de actividad	Actividad	Realizan Actividad	%
1	1	Identifica formalmente a sus <i>stakeholders</i>	35	39%
	2	Cuenta con una descripción de los <i>stakeholders</i> .	21	24%
	3	Realiza pruebas de relevancia de cinco partes.	0	0%
	4	Cuenta con tablas de madurez de temas.	2	2%
	5	Ha desarrollado matrices de influencia y dependencia.	15	17%
2	6	Evalúa la capacidad organizacional para responder a los temas o a los <i>stakeholders</i> .	36	40%
	7	Define márgenes de maniobra.	33	37%
	8	Analiza a los representantes de los <i>stakeholders</i> .	28	31%
	9	Cuenta con plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i> .	27	30%
3	10	Identifica las capacidades internas necesarias para desarrollar la relación con los <i>stakeholders</i> .	30	34%
	11	Desarrolla las capacidades de los <i>stakeholders</i> .	26	29%
	12	Recorre a capacidades y habilidades externas para relacionarse con los <i>stakeholders</i> .	18	20%
4	13	Decide qué herramientas / enfoques utilizar.	41	46%
	14	Cuenta con asesoramiento en enfoques clave.	20	22%
5	15	Planifica acciones con los <i>stakeholders</i> (objetivos SMART).	21	24%
	16	Genera confianza.	45	51%
	17	Presenta informes.	41	46%
	18	Revisa periódicamente el proceso de relación con los <i>stakeholders</i> .	23	26%

Fuente: Elaboración propia.

Para verificar cuáles actividades son realizadas por más del 50% de los directivos se realizaron pruebas de hipótesis sobre proporciones (ver anexo 6, apartado 6.2), para en cada una de las 18 actividades contrastar la siguiente hipótesis nula.

$$H_0: P \leq 0,50$$

La hipótesis nula establece que una actividad determinada es desarrollada, como mucho, por el 50% de los directivos del sector público de salud chileno.

Los resultados de las pruebas de hipótesis indican que para quince actividades se acepta la hipótesis nula. Sólo para tres actividades no se acepta la hipótesis nula. Estas actividades son “Decide qué herramientas / enfoques utilizar” (cuarta etapa); “Genera confianza” y “Presenta informes” (ambas de la quinta etapa). Es decir, no podemos rechazar que estas tres actividades, que corresponden a las dos últimas etapas del modelo, sean realizadas por más del 50% de los directivos.

6 DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- 6.1 Relacionados con la primera pregunta de investigación
- 6.2 Relacionados con la segunda pregunta de investigación
- 6.3 Relacionados con la tercera pregunta de investigación
- 6.4 Relacionados con a la cuarta pregunta de investigación
- 6.5 Integración de la discusión de la cuarta pregunta de investigación

En este capítulo se discuten y analizan los resultados obtenidos y presentados en el capítulo 5, a la luz de las cuatro preguntas de investigación planteadas en la introducción.

Las preguntas de investigación se responden analizando el cumplimiento de los objetivos planteados a través de la discusión de los aspectos descriptivos y la aceptación o rechazo de las hipótesis de trabajo, según corresponda.

6.1 Relacionados con la primera pregunta de investigación

La primera pregunta de investigación es

¿Existe una relación entre atributos de los *stakeholders* y su *Prioridad*, según las percepciones de los directivos de salud pública chilenos?

La pregunta se relaciona con los tres primeros objetivos planteados:

1. Describir cómo los directivos de salud priorizan y perciben cinco atributos de sus principales *stakeholders*.
2. Determinar si la priorización de *stakeholders* que realizan los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno se relaciona con los atributos de *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* de estos *stakeholders*, comprobando si los postulados de Mitchell et al. (1997) se cumplen en un país en desarrollo.
3. Examinar si las percepciones que tienen los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre dos atributos no explorados previamente, *Capacidad de aporte futuro al desempeño* y *Conflictividad* de los *stakeholders* genéricos principales contribuyen a explicar la percepción que estos directivos tienen de la prioridad de sus *stakeholders*.

Cada uno de estos objetivos y sus hipótesis asociadas, cuando corresponde, se discuten y analizan a continuación

6.1.1 Descripción de la Prioridad y atributos de los stakeholders

Se discuten acá los resultados de estadística descriptiva y del ACP presentados en el apartado 5.2, que se relacionan con el **primer objetivo de investigación**:

Describir cómo los directivos de salud priorizan y perciben
cinco atributos de sus principales *stakeholders*

Para mantener a la vista la síntesis realizada en el apartado 5.2.3 se ha copiado a continuación la tabla 50, que resume los resultados de estadística descriptiva relacionados con la *Prioridad* y los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad* de los *stakeholders*. La tabla 50 presenta a los *stakeholders* ordenados según su *Prioridad* y en los cuatro primeros *stakeholders* se aprecia un patrón que se repite con el resto de ellos.

Tabla 50

Media de la percepción de los directivos de *Prioridad*, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad* de los *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	<i>Prioridad</i>	<i>Poder</i>	<i>Legitimidad</i>	<i>Urgencia</i>	<i>Capacidad de aporte</i>	<i>Conflictividad</i>
Cientes / usuarios	7,89	3,75	4,26	4,40	4,24	2,94
Autoridades	7,62	4,60	4,48	4,44	4,36	2,49
Trabajadores	6,32	3,78	3,97	3,94	4,45	2,73
Dueños / financistas	5,79	3,91	3,74	3,83	4,13	2,51
Comunidad / medio ambiente	4,51	3,00	3,60	3,60	3,89	2,60
Sindicatos / organizaciones	3,91	3,37	3,25	3,24	3,47	2,83
Proveedores	3,44	3,14	2,97	2,95	3,42	2,52
Socios / distribuidores	3,07	3,01	3,09	3,09	3,47	2,37
Medios de comunicación	2,40	3,06	2,82	2,92	3,50	2,73

Fuente: Elaboración propia.

El patrón indica que **el orden por Prioridad decreciente de los *stakeholders* difiere del orden decreciente por puntaje obtenido por los *stakeholders* para cada atributo**. Se puede realizar el ejercicio de ordenar la tabla de acuerdo al puntaje de cada variable en la tabla y tampoco se encontrarán coincidencias en el orden de los *stakeholders* por atributo, excepto en el caso de los atributos *Legitimidad* y *Urgencia*, que siguen el mismo ordenamiento para todos los *stakeholders*.

A continuación se revisan los hallazgos por *stakeholder*, comentando su *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*.

El **stakeholder** que aparece como más prioritario (7,89) son los **Clientes/usuarios**. Es usual en la literatura sobre *stakeholders* y RSE encontrar una diferenciación entre *stakeholders* “tradicionales” y “no tradicionales”. Los *stakeholders* tradicionales son presentados por costumbre –e implícitamente, por importancia- como dueños, trabajadores, clientes, proveedores y socios; siendo los dos primeros *stakeholders* internos y el resto, externos. Sindicatos, organizaciones, autoridades, comunidad, medio ambiente y medios de comunicación son también *stakeholders* externos y los tres últimos podrían considerarse “no tradicionales”. Sin embargo, en esta investigación, el *stakeholder* que aparece como más prioritario es **Clientes/usuarios**. De acuerdo a la media de respuestas válidas este *stakeholder* es el **cuarto en Poder** (3,75), el **segundo en Legitimidad** (4,26) y **Urgencia** (4,40), el **tercero en Capacidad de aporte** (4,24) y el **primero en Conflictividad** (2,94).

La mayor *Prioridad* asignada por los directivos a **Clientes/usuarios**, sin que los puntajes de los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* de este *stakeholder* sean los más altos sugiere la necesidad de profundizar en el estudio de los *stakeholders*, incluyendo otras variables no consideradas en este trabajo que permitan explicar la *Prioridad* obtenida.

Lo anterior es reforzado por el hecho de que la mayor *Prioridad* reportada, desde el punto de vista de empresa implicaría un fuerte foco en el cliente y, desde el punto de vista sanitario, focalización en el usuario.

La **segunda Prioridad (7,62)** son las **Autoridades**, lo que pareciera ser un efecto tanto de analizar un servicio público como por tratarse del sector salud; en ambos casos son las **Autoridades** las que dictan las normas y supervisan el desempeño. **Su Poder**, en consecuencia, **es el más alto puntaje obtenido** (4,6) para este atributo; lo que se explica, por ejemplo, porque es la evaluación de las **Autoridades** la que decidirá el eventual desarrollo de la carrera del directivo. Las **Autoridades** no sólo tienen *Poder*, sino que **son el stakeholder con más Legitimidad** (4,48) y **Urgencia** (4,44); ¿quién si no las **Autoridades** tienen el derecho a cuestionar o ensalzar la gestión con base, por ejemplo, al conocimiento del desempeño de otros estamentos similares? Pese al alto puntaje en *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* -inusual en el contexto empresarial, pero explicable en el marco de los servicios públicos– las **Autoridades** no son la primera *Prioridad*. De acuerdo a la media de respuestas válidas este *stakeholder* es el **segundo en Capacidad de aporte** (4,36) y el **octavo en Conflictividad** (2,49).

La ubicación de los **Trabajadores** como **tercera Prioridad** (6,32) no llamaría la atención si no fuera porque aparecen antes que los **Dueños/financistas** y después de

las Autoridades. Como se dijo anteriormente, los Trabajadores son usualmente el segundo *stakeholder* en nombrarse. Hay, sin embargo, una cierta consistencia con la teoría de *stakeholders* ya que esta tercera *Prioridad* aparece también con el **tercer puntaje en Poder (3,78), Legitimidad (3,97) Urgencia (3,94) y Conflictividad (2,73)**. De acuerdo a la media de respuestas válidas este *stakeholder* es el **primero en Capacidad de aporte (4,45)**.

En cuarta *Prioridad* (5,79) están los *stakeholders* que usualmente en la literatura aparecen primero, los Dueños/financistas. Este *stakeholder* es también el **cuarto en Legitimidad (3,74), Urgencia (3,83) y Capacidad de aporte al desempeño (4,13)**; es el **segundo en Poder (3,91)** y es el **séptimo en Conflictividad (2,51)**.

La quinta *Prioridad* (4,51) es la Comunidad/medio ambiente. Este *stakeholder* es el **noveno (último) en Poder (3)**. Sin embargo, es también el **quinto en Legitimidad (3,6), Urgencia (3,6), Capacidad de aporte al desempeño (3,89) y Conflictividad (2,6)**.

La sexta *Prioridad* (3,91) son los Sindicatos/organizaciones. Este *stakeholder* es también el **quinto en Poder (3,37), sexto en Legitimidad (3,25) y Urgencia (3,24), séptimo en Capacidad de aporte al desempeño (3,47) y segundo en Conflictividad (2,83)**.

La séptima *Prioridad* (3,44) son los Proveedores. Este *stakeholder* es el **sexto en Poder (3,14), octavo en Legitimidad (2,97) y Urgencia (2,95), noveno en Capacidad de aporte al desempeño (3,42) y sexto en Conflictividad (2,52)**.

La octava *Prioridad* (3,07) son los Socios/distribuidores. Este *stakeholder* es también el **octavo en Poder (3,01), séptimo en Legitimidad (3,09), Urgencia (3,09), en Capacidad de aporte al desempeño (3,47) –junto a los Sindicatos/organizaciones– y noveno (último) en Conflictividad (2,37)**.

La novena y última *Prioridad* (2,4) son los Medios de comunicación. Este *stakeholder* es el **séptimo en Poder (3,06), noveno en Legitimidad (2,82) y Urgencia (2,92), sexto en Capacidad de aporte al desempeño (3,5) y cuarto en Conflictividad (2,73)**.

Los **resultados de los ACP** resumidos en el apartado 5.2.3, por otro lado, muestran que los cinco atributos analizados pueden representarse en dos dimensiones; **en la dimensión principal se proyectan bien cuatro de estos atributos (Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte al desempeño)** y el quinto atributo

(Conflictividad) se proyecta bien en el eje secundario. La Prioridad, presentada como variable ilustrativa en los gráficos, **no está bien representada en ninguno de los ejes o dimensiones**.

Se propuso en el punto 5.2.3 que el eje principal podría representar una dimensión a la que se llamó “relevancia” (que es la estudiada por Mitchell et al., 1997) y el eje secundario una dimensión nueva a la que se llamó transitoriamente “factores relacionales” (emociones y/o actitudes que facilitan o dificultan la relación). Cabe preguntarse qué elementos comparten los atributos *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* al desempeño futuro, y qué hace tan distinta a la variable conflictividad, para que aparezcan tendencias tan marcadas. La respuesta que parece más adecuada al autor es que **las cuatro variables bien reflejadas en el eje principal del ACP tienen en común su “relevancia” para la consecución de los objetivos organizacionales**, ya sea en la apreciación de la capacidad del otro de imponer su voluntad (*Poder*), lo ajustado de las acciones del otro a un sistema de valores (*Legitimidad*), el grado en que la reclamación exige acción inmediata (*Urgencia*) o el grado en que el *stakeholder* contribuya al desempeño organizacional (capacidad de aporte). La conflictividad del *stakeholder* no se proyecta bien en el eje principal, no es directamente “relevante” para la consecución de los objetivos. Sin embargo, es relevante para la relación, lo que implica que su incorporación introduce elementos distintos, complementarios (no antagónicos) al análisis.

Se ha considerado que la conflictividad de los *stakeholders* intuitivamente se asocia a confrontación y situaciones de crisis, escenarios ambos en que –además de las posiciones de las partes- concurren emociones. Las variables que se proyectan bien en el eje principal también se proyectan, aunque en menor grado, en el eje secundario y se distribuyen a ambos lados del eje principal. Un análisis comparativo de las coordenadas de los ACP de atributos de todos los *stakeholders*, ilustrado en el gráfico 25 (Superposición de ACPs de *Prioridad* y atributos de todos los *stakeholders*), permite apreciar –por ejemplo- que las tres variables a la izquierda del eje secundario corresponden a *stakeholders* que también son los únicos que presentan las coordenadas de Legitimidad por encima del eje principal. Repitiendo este ejercicio de comparación por atributo, pero ahora para el eje secundario, pareciera que en el **eje secundario se encuentran los factores relacionales (emociones y actitudes que dificultan/facilitan la relación organización-stakeholder)**; en el extremo superior estarían los elementos (emociones y actitudes) que dificultan la relación y en extremo inferior elementos (emociones y actitudes) que facilitan la relación.

Esta interpretación de los ejes podría extenderse a los ejes de los ACP de las variables de caracterización, puesto que se basan en los mismos datos originales. En este caso, los ejes están centrados pues las variables fueron “balanceadas” en torno al centro de gravedad. Así, si se toma por ejemplo el *stakeholder* Comunidad y medio ambiente y los valores extremos en cada cuadrante (ver gráfico 16: ACP de variables de caracterización de Comunidad/medio ambiente), de acuerdo a esta interpretación, se tendrá que, en relación al resto de los directivos:

- los directivos de “Atención primaria” son los que consideran en mayor grado que este *stakeholder* es relevante para conseguir los objetivos, aunque también consideran que existen ciertas dificultades para la relación con ellos;
- los directivos con usuarios “Rurales” son los que en menor grado consideran que este *stakeholder* sea relevante para conseguir los objetivos, y consideran, en mayor grado que cualquier otro directivo, que este *stakeholder* dificulta la relación;
- los directivos de “Hospital de alta y mediana complejidad” están cerca de la media en la apreciación de la relevancia para conseguir los objetivos. Sin embargo, son los que más consideran que el *stakeholder* aporta a la relación;
- los directivos con usuarios “Urbanos” están entre los que en mayor grado consideran que este *stakeholder* aporta a conseguir los objetivos de la organización; también consideran que aporta a la relación.

Sintetizando, la evidencia sugiere que, en esta industria, sector y país, la *Prioridad* que los directivos asignan a sus *stakeholders* podría estar influida por otras variables no incluidas en este estudio, ya que se relaciona poco con las variables *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*, lo que es consistente con los hallazgos discutidos anteriormente.

La priorización de los *stakeholders* es una actividad que refleja la manera de pensar de un directivo en un momento determinado, es –en el entorno del sector público de salud en Chile- una actividad individual y no el resultado de una reflexión colectiva u organizacional.

Considerando que la teoría de *stakeholders* fue desarrollada para mejorar la gestión de las empresas, y que los gerentes de empresas privadas tienen la capacidad efectiva de transformar sus visiones personales en estrategia, en tanto que los

directivos de organismos públicos o municipales no pueden -dadas las normas existentes- cambiar las estrategias de sus organizaciones de acuerdo a sus visiones con la misma facilidad, es posible que la priorización realizada por los directivos de organismos públicos no se refleje en la estrategia de su organización.

Esto podría explicar la mayor relación entre percepción de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Aporte al desempeño* futuro, y las variables que miden percepciones de la organización.

Por otro lado, Mitchell et al. (1997) establecen una relación entre la relevancia o “*salience*” de los *stakeholders* con el poder, la legitimidad y la urgencia de estos. La relevancia, en el marco de referencia de Mitchell, es un concepto asociado a los tres atributos mencionados, independiente del contexto, y relativo sólo a los atributos. Así, dos *stakeholders* pueden perfectamente tener la misma relevancia.

La prioridad, por el contrario, es un concepto que es relativo al contexto –asociado a la toma de decisiones-, en el que dos *stakeholders* no pueden tener el mismo valor. A la luz de los resultados, en general se puede decir que los directivos de salud en Chile toman sus decisiones considerando la relevancia de los *stakeholders* (como se vio en las dimensiones obtenidas), y ésta no se relaciona con las prioridades de los mismos directivos. Así, relevancia no es prioridad pues prioridad implica contexto y posiciones que no pueden ser ocupadas por más de un *stakeholder* a la vez.

Dejando a un lado la discusión teórica y mirando los resultados desde el punto de vista de la práctica de la gestión, se observa que la *Prioridad*, por una parte, y los puntajes de “relevancia” (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, y *Capacidad de aporte*), por otra, no ponen al *stakeholder* Dueños/financistas como el actor principal. Sin embargo, la popular herramienta de gestión estratégica “*Balanced Scorecard*” de Norton y Kaplan (o cualquiera herramienta similar) –ampliamente utilizada en la gestión estratégica en Chile- tiene generalmente a los Dueños/financistas en el resultado final. La conclusión evidente de esta constatación es que los directivos de salud pública podrán elaborar infinidad de “*Balanced Scorecard*”, pero estos podrían tener escasa aplicación real porque para los directivos de salud pública ni la *Prioridad*, ni la relevancia, están en los Dueños/financistas. Más aún, como vimos en las cifras de las variables de gestión, los objetivos, políticas, indicadores, metas, incentivos y competencias están más orientados a las Autoridades que a los Dueños/financistas. Así, en reparticiones públicas, probablemente el nivel final de objetivos debiera ser el de las Autoridades, como ya ocurre en algunas adecuaciones del “*Balanced Scorecard*”.

6.1.2 Relación entre Prioridad y Poder, Legitimidad y Urgencia de los stakeholders

El segundo objetivo planteado fue:

Determinar si la percepción de los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre el *Poder*, *Legitimidad*, y *Urgencia* de sus *stakeholders*, influye en la percepción de la *Prioridad* de estos *stakeholders*; comprobando si los postulados de Mitchell et al. (1997) se cumplen en un país en desarrollo

En relación a este objetivo se planteó la siguiente hipótesis (**H1**):

Los atributos “Poder”, “Legitimidad” y “Urgencia” de un stakeholder contribuyen significativamente a explicar la “Prioridad” de ese stakeholder, para todos y cada uno de los stakeholders considerados.

Para probar esta hipótesis en el punto 5.3 se analizó, mediante modelos de regresión para cada uno de los *stakeholders*, la capacidad de explicar la *Prioridad* con estos tres atributos como potenciales variables explicativas. En el punto 5.3.10 se presentó la tabla 52 (Análisis de regresión con *Prioridad* de los *stakeholders* como variable dependiente y sus atributos como variables explicativas), que resume y muestra los indicadores de los modelos de regresión obtenidos con este subconjunto de tres atributos. Una versión simplificada de la tabla 52 se presenta en la tabla 115.

Los resultados presentados en la segunda columna de la tabla 115 permiten señalar que, considerando los modelos de regresión que se pueden generar con estos tres atributos como posibles variables explicativas de la *Prioridad*, **para ocho de los nueve stakeholders, los modelos generados contienen una sola variable explicativa de la *Prioridad*; y sólo en el caso de los Dueños/financistas la *Prioridad* se explica mejor con un modelo que incluye dos atributos.**

- En el 55,6% de los modelos generados el *Poder* está entre las variables explicativas de la *Prioridad* (en cuatro casos como única variable explicativa y en un caso junto con *Urgencia*);

- en el **44,4%** de los modelos generados la **Urgencia** está entre las **variables explicativas** (en tres casos como única variable explicativa y en un caso junto con *Poder*); y
- en el **11,1%** de los modelos generados, la **Legitimidad** es la variable explicativa. No se encontró ningún *stakeholder* cuya **Prioridad** fuera explicada por un modelo que contuviera los tres atributos señalados.

Lo anterior conduce al **rechazo amplio de la hipótesis 1**, pues si bien la **Prioridad de un stakeholder** es explicada parcialmente por alguno(s) de los atributos **Poder, Legitimidad y Urgencia** planteados por Mitchell et al. (1997), para todos y cada uno de los nueve *stakeholders* considerados, **no existe ningún stakeholder cuya prioridad sea explicada por un modelo que incluya los tres atributos**.

Así, pareciera que al emplear las variables consideradas por Mitchell et al. (1997) para determinar la *Prioridad* de un conjunto de *stakeholders*, la evidencia sugiere que **el atributo Poder es el determinante para la mayoría de ellos**, dada la frecuencia con que aparece; en este estudio, para Clientes/usuarios, Autoridades, Dueños/financistas, Socios/distribuidores y Medios de comunicación. La **Urgencia es la segunda variable en importancia** y los *stakeholders* cuya prioridad es incidida por ella son los Trabajadores, los Dueños/financistas, los Sindicatos/organizaciones, y los Proveedores. La **Legitimidad de los stakeholders en este sector y en Chile no incide prácticamente en la priorización** que los directivos realizan de estos y el único *stakeholder* en que tiene significación es para la Comunidad/medio ambiente. El perfil que estas cifras muestran indicaría que, **en la priorización de los stakeholders, los directivos de salud pública chilenos no consideran mayormente el atributo Legitimidad**, asociado generalmente a valores morales y a la ética.

En un sentido más general, los resultados obtenidos parecen estar en línea con la tendencia a un liderazgo paternalista –en que el reconocimiento al *poder* tendría un mayor peso relativo- en diversos países en desarrollo y, en particular, en América Latina.

Por otra parte, como se ve en la figura 4 (Véase apartado 2.4.2.2), Mitchell et al. (1997) proponen que, en relación a la organización, existen distintos tipos de *stakeholders*, siendo el tipo más relevante (*stakeholder* definitivo) aquel que cuenta simultáneamente con los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Se esperaría que los *stakeholder* definitivos fueran también los prioritarios; sin embargo, esto no ocurre en el sector público de salud en un país en desarrollo como Chile. Como se señaló, para ninguno de los *stakeholders* considerados se obtuvo un modelo que explicara su

Prioridad con los tres atributos *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*; así, a la luz de los resultados podría llegarse a la conclusión de que no existiría en este sector un *stakeholder* clave; o que para este sector **estos atributos contribuyen a explicar parcialmente la *Prioridad* de los *stakeholders*, pero pareciera que deben indagarse otras variables que permitan explicar de mejor forma la *Prioridad***, más aún si se consideran los bajos valores de R^2 ajustado obtenidos en la mayoría de los modelos de regresión analizados.

Tabla 115.

Resumen de resultados de regresiones para determinar variables explicativas de la *Prioridad* de cada *stakeholder*.

Stakeholder	Subconjuntos de variables potencialmente explicativas de la prioridad de los <i>stakeholders</i>				N° de variables explicativas en mejor modelo
	Para H ₁	Para H ₂			
	Poder, Legitimidad y Urgencia	Poder, Legitimidad, Urgencia y Aporte	Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	Poder, Legitimidad, Urgencia, Aporte y Conflictividad	
Cientes / Usuarios	Poder (R2 = 0,042)	No hay modelo	Poder (R2 = 0,0423)	No hay modelo	1
Autoridades	Poder (R2 = 0,08)	Poder (R2 = 0,068)	Poder (R2 = 0,079)	Poder (R2 = 0,067)	1
Trabajadores	Urgencia (R2 = 0,042)	No hay modelo	Urgencia (R2 = 0,0)	No hay modelo	1
Dueños / financistas	Poder y Urgencia (R2 = 0,0)	Poder y Urgencia (R2 = 0,0)	Poder y Urgencia (R2 = 0,0)	Urgencia y Podede (R2 = 0,0)r	2
Comunidad/ medio ambiente	Legitimidad (R2 = 0,0)	Aporte y Legitimidad (R2 = 0,0)	Legitimidad (R2 = 0,0)	Aporte y Legitimidad (R2 = 0,0)	2
Sindicatos/ organizaciones	Urgencia (R2 = 0,0)	Aporte (R2 = 0,0)	Urgencia (R2 = 0,0)	Aporte (R2 = 0,0)	1
Proveedores	Urgencia (R2 = 0,0)	Urgencia (R2 = 0,0)	Urgencia (R2 = 0,0)	Urgencia (R2 = 0,0)	1
Socios/ distribuidores	Poder (R2 = 0,0)	Poder y Urgencia (R2 = 0,0)	Poder (R2 = 0,0)	Poder, Conflictividad y Aporte (R2 = 0,0)	3
Medios de comunicación	Poder (R2 = 0,0)	Poder (R2 = 0,0)	Poder (R2 = 0,0)	Poder (R2 = 0,0)	1
N° de mejores modelos	1	2	3	3	

“Mejor modelo de regresión” para cada *stakeholder* aparece con fondo destacado en amarillo

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3 *Prioridad de los stakeholders al considerar los atributos Capacidad de aporte al desempeño futuro y Conflictividad*

El tercer objetivo planteado fue

Examinar si las percepciones que tienen los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre dos atributos no explorados previamente, *capacidad de aporte futuro al desempeño* y *conflictividad* de los *stakeholders* genéricos principales contribuyen a explicar la percepción que estos directivos tienen de la prioridad de sus *stakeholders*.

Para alcanzarlo se planteó la hipótesis (H2):

Los atributos *Capacidad de aporte al desempeño futuro* y *Conflictividad* de los *stakeholders* –junto a los atributos *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* de los *stakeholders*- contribuyen significativamente a explicar la *prioridad* de los *stakeholders*, para todos y cada uno de los *stakeholders* considerados

Se generaron modelos de regresión con distintos subconjuntos de variables explicativas. Para comparar resultados entre los modelos generados con estos distintos subconjuntos de variables y verificar si las correlaciones entre *Prioridad* y los atributos efectivamente mejoran, se empleó la estadística R^2 ajustado obtenido para cada modelo.

La tabla 115 presenta, en su tercera, cuarta y quinta columnas, los modelos explicativos de la *Prioridad* de cada *stakeholder* obtenidos con distintos subconjuntos de variables explicativas potenciales, y destaca para cada *stakeholder* el mejor modelo obtenido, de acuerdo al R^2 ajustado.

Los análisis realizados en el apartado 5.3.10 sobre el resumen presentado en la tabla 52 y sintetizados en la tabla 115, permiten apreciar que, excepto para las Autoridades, **para el resto de stakeholders la relación entre *Prioridad* y uno o más atributos –medida en el R^2 ajustado– mejora con la incorporación de los atributos *Capacidad de aporte* o *Conflictividad*, por separado o en conjunto. Adicionalmente, y de manera similar a lo que ocurre en el punto anterior, **ningún modelo pudo****

relacionar en forma significativa todas las variables potencialmente explicativas con la *Prioridad*.

Se observa en la quinta columna de la tabla 115, que sintetiza los modelos generados con cinco potenciales variables explicativas, que:

- Para el 22% de los *stakeholders* -Clientes/usuarios y Trabajadores- no se obtuvo modelo (los coeficientes de las potenciales variables explicativas de la *Prioridad* no son significativamente distintos de cero).
- Para el 44% de los *stakeholders* la *Prioridad* es explicada con una única variable: *Poder* para Autoridades y Medios de comunicación; *Urgencia* para los Proveedores; y *Capacidad de aporte al desempeño* para los Sindicatos/organizaciones.
- Para el 22% de los *stakeholders* la *Prioridad* es explicada con dos atributos: *Legitimidad* y *Capacidad de aporte*, para la Comunidad/medio ambiente, y *Legitimidad* y *Poder* para los Dueños/financistas.
- Finalmente, para un 11% de los *stakeholders*, los Socios/distribuidores, la *Prioridad* es explicada con tres atributos (*Poder*, *Conflictividad* y *Capacidad de aporte*).

El mejor modelo para explicar la *Prioridad* de tres *stakeholders*, Comunidad/medio ambiente, Proveedores y Socios/distribuidores se obtiene con este subconjunto de cinco variables explicativas potenciales.

Así, **los análisis realizados permiten aceptar parcialmente la hipótesis 2**, dado que, al menos en un caso, el R^2 ajustado no mejora con la incorporación de nuevas variables.

Se observa también que aunque todos los atributos están presentes para algún *stakeholder*, **para ningún *stakeholder* se generó un modelo que explique la *Prioridad* con más de tres atributos**. El atributo con más incidencia es el *Poder*, segundo es la *Capacidad de aporte* y el tercero la *Legitimidad*.

Si se analizan los mejores modelos obtenidos con el método paso a paso –señalados con fondo destacado en amarillo en la tabla 115- para explicar la *Prioridad* de cada *stakeholder* utilizando los cuatro subconjuntos de variables potencialmente explicativas empleados, se observa que:

- Segunda columna: el subconjunto de potenciales variables explicativas *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* genera sólo un mejor modelo. Corresponde al stakeholder Autoridades, y tiene *Poder* como la única variable explicativa.
- Tercera columna: el subconjunto de potenciales variables explicativas *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* genera dos mejores modelos: uno para Dueños/financistas (con variables explicativas *Poder* y *Urgencia*) y otro para Sindicatos/organizaciones (con *Capacidad de aporte* como única variable explicativa).
- Cuarta columna: el subconjunto de potenciales variables explicativas *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Conflictividad* genera tres mejores modelos: uno para el stakeholder Clientes/usuarios, otro para Medios de comunicación (ambos con *Poder* como única variable explicativa) y el tercero para los Trabajadores (con *Urgencia* como única variable explicativa).
- Quinta columna: el subconjunto de potenciales variables explicativas *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad* genera tres mejores modelos: el de Proveedores (con *Urgencia* como única variable explicativa), el de la Comunidad/medio ambiente (con variables explicativas *Legitimidad* y *Capacidad de aporte*) y Socios/distribuidores (con variables explicativas *Poder*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*).

Los resultados parecen indicar que **para explicar la *Prioridad* de cada stakeholder existe un subconjunto específico de variables explicativas potenciales que genera su mejor modelo** (que en esta muestra tiene entre una y tres variables explicativas), **y que este mejor modelo** – en general y de acuerdo al R^2 ajustado – **explica solo una parte mínima de la *Prioridad*.**

6.2 Relacionados con la segunda pregunta de Investigación

La segunda pregunta de investigación fue:

¿Existen diferencias significativas entre las percepciones de los directivos acerca de la prioridad y atributos de sus *stakeholders* que pudieran tener un impacto en la gestión?

Esta pregunta se relaciona con el cuarto objetivo planteado:

Analizar si existen diferencias entre las percepciones de los directivos del sector público de salud chileno sobre la prioridad y atributos de los *stakeholders*, de acuerdo a un conjunto de características personales y de sus organizaciones.

Para el que se planteó la hipótesis (**H3**):

Los atributos de los *stakeholders* (*Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*) no presentan diferencia significativas en ninguna de las siguientes categorías de caracterización: Tipo de organización, Alcance de la organización, Tipo de usuarios de la organización, Género, Profesión, Sistema de atención de salud de la familia y Nivel de cargo del directivo, para ninguno los *stakeholders* considerados.

Los resultados de las pruebas de hipótesis fueron presentados en el punto 5.4 y en el anexo 6, apartado 6.1. Las pruebas de hipótesis mostraron, como se sintetiza en la tabla 102 (reproducida de nuevo a continuación), que **existen diferencias significativas en las percepciones de los directivos para todos y cada uno de los *stakeholders*, en alguna de las clasificaciones empleadas. Esto conduce a un rechazo amplio de la hipótesis 3** de la forma en que está redactada

Lo anterior no implica que no existan similitudes. Por el contrario, **para la mayoría de los *stakeholders* no existen diferencias significativas en las medias de las**

variables dependientes (*Prioridad* y atributos) entre los grupos generados por los distintos tratamientos de las variables de clasificación.

Tabla 102

Resultados de pruebas de hipótesis por variables de caracterización, por *stakeholder* y variable dependiente

<i>Stakeholder</i>	Prioridad	Poder	Legitimidad	Urgencia	Aporte	Conflictividad
Autoridades	6 - 7	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Proveedores	H ₀	H ₀	3 y 5	H ₀	H ₀	H ₀
Clientes / usuarios	3 - 7	H ₀	3	H ₀	H ₀	H ₀
Sindicatos/ organizaciones	7	1 - 2	H ₀	H ₀	H ₀	H ₀
Trabajadores	7	H ₀	1 - 5	H ₀	H ₀	3
Medios de comunicación	3	3 y 6	H ₀	2 - 3 - 5	H ₀	1
Socios / distribuidores	6	6	H ₀	H ₀	1 - 2 - 3	2 - 3 - 6
Dueños / financistas	4 - 5	3 - 4	4	4	4	H ₀
Comunidad / medio ambiente	1 - 2 - 3	1 - 2	3 - 5	3	2	1

H₀.- En todas las variables de clasificación, $\mu_1 = \dots = \mu_n$

1.-Tipo de organización

2.- Alcance de la organización

3.-Tipo de usuario de la organización

4.- Género del directivo

5.- Profesión del directivo

6.- Sistema de atención de salud de la familia del directivo

7.- Nivel de Cargo del directivo

Fuente: Elaboración propia.

Este resumen puede analizarse desde distintos puntos de vista: en su conjunto, sobre la base de la hipótesis 3 (realizado al comienzo del apartado); por *stakeholder*; por variable dependiente (Prioridad y atributos); o por variable independiente (variables de clasificación).

A continuación se analizará la tabla por *stakeholder*, lo que permite percatarse de que:

- Los atributos de las Autoridades son percibidos de manera similar, sin importar la variable de clasificación. Sólo existen diferencias en la percepción de su *Prioridad* de acuerdo al Sistema de atención de salud de la familia del directivo y al Nivel de Cargo del directivo.

- La *Prioridad* y atributos de los Proveedores son percibidos de manera similar, sin importar la variable de clasificación. Sólo existen diferencias en la percepción de su *Legitimidad* de acuerdo al Tipo de usuario de la organización y la Profesión del directivo. Estos dos *stakeholders* son los que menos diferencias presentan en la tabla.
- El *Poder*, la *Urgencia*, la *Capacidad de aporte al desempeño* y la *Conflictividad* no presentan diferencias para los Clientes/usuarios; sin embargo la *Prioridad* (por Tipo de usuario de la organización y Nivel de cargo) y la *Legitimidad* (por Tipo de usuario de la organización) sí son significativamente distintas.
- La *Legitimidad*, la *Urgencia*, la *Capacidad de aporte al desempeño* y la *Conflictividad* de los Sindicatos/organizaciones no presentan diferencias, pero sí lo hacen la *Prioridad* (por Nivel de cargo) y el *Poder* (por Tipo de organización y Alcance de la organización).
- El *Poder*, la *Urgencia* y la *Capacidad de aporte al desempeño* no presentan diferencias para los Trabajadores; sin embargo la *Prioridad* (por Nivel de cargo), la *Legitimidad* (por Tipo de organización y Profesión del directivo) y la *Conflictividad* (por Tipo de usuario de la organización) sí son significativamente distintas.
- La *Legitimidad* y la *Capacidad de aporte al desempeño* de los Medios de comunicación no presenta diferencias de acuerdo a ninguna clasificación (todos coinciden en que son los menos legítimos, aunque podrían aportar un poco al desempeño futuro). Este *stakeholder* y los siguientes presentan más diferencias significativas que similitudes en la media de *Prioridad* y/o atributos. Se observa distinta percepción de los directivos en la *Prioridad* (por Tipo de usuario de la organización), el *Poder* (por Tipo de usuario de la organización y Sistema de atención de salud de la familia del directivo), la *Urgencia* (por Alcance de la organización, Tipo de usuario de la organización y Profesión del directivo), y la *Conflictividad* (por Tipo de organización).
- Las diferencias en las percepciones sobre los Socios/distribuidores expresadas en los puntajes de *Prioridad* y *Poder* (ambos por Sistema de atención de salud de la familia del directivo), la *Capacidad de aporte al desempeño* (por Tipo de organización, Alcance de la organización, Tipo de usuario de la organización), y la *Conflictividad* (por Alcance de la organización, Tipo de usuario de la organización y Sistema de atención de salud de la familia del directivo). La

Legitimidad y la *Urgencia* no presentan diferencias de acuerdo a ninguna clasificación.

- Las diferencias en las percepciones sobre los Dueños/financistas se producen en todas las variables excepto en la *Conflictividad* y tienen una particularidad: para todas las variables dependientes que presentan diferencias, la variable de caracterización Género del directivo es la que la genera; sola en *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte al desempeño*, junto a Profesión del directivo en *Prioridad* y junto a Tipo de usuario de la organización en *Poder*. Más aún, los directivos mujeres dan sistemática y significativamente mayor puntaje a los Dueños/financistas que los directivos hombres en las variables que presentan diferencias; empleando un término que ya se introdujo, los directivos mujeres encuentran más “relevante” a este *stakeholder* que los directivos hombres.
- La **Comunidad/medio ambiente como el *stakeholder* para el que se informa de diferencias en todas las variables, siendo el que más diferencias presenta.** *Prioridad* y *Poder* presentan ambas diferencias por Tipo de organización y por Alcance de la organización, y la primera, adicionalmente por Tipo de usuario de la organización; *Legitimidad* y *Urgencia* presentan ambas diferencias por Tipo de usuario de la organización y la primera, adicionalmente, por Profesión del directivo; *Capacidad de aporte al desempeño* presenta diferencias significativas por Alcance de la organización y *Conflictividad* por Tipo de organización.

Mirando la tabla en el sentido vertical, se puede apreciar que **la *Prioridad* es la variable dependiente que más diferencias presenta** (13) de acuerdo con el conjunto de variables de caracterización empleado. La variable que le sigue en cantidad de diferencias es *Poder* (9) y la siguiente *Legitimidad* (8). Luego está *Conflictividad* (6) y, finalmente, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* (5). Se puede apreciar que las diferencias que se detectan en las variables de atributos están en el rango de cinco a nueve, y que la *Prioridad* está sobre ese rango.

Diferencias organizacionales e individuales

No deja de llamar la atención que el *stakeholder* que presenta diferencias en todos los atributos es la Comunidad/medio ambiente. En efecto, por ejemplo en relación a la *Prioridad* de la Comunidad/medio ambiente, los directivos de distinto Tipo de

organización, con distinto Alcance de organización y con distinto Tipo de usuario, difieren en sus apreciaciones. Se observa también que, excepto en el caso de la *Legitimidad*, donde además del Tipo de usuario de la organización hay diferencias según la Profesión del directivo, todas las diferencias acerca de los atributos corresponden a variables de caracterización organizacional y no individual.

El caso contrario ocurre con la percepción de los Dueños/financistas, donde en las cinco variables que presentan diferencias, sólo en un caso ésta corresponde a una variable de diferenciación organizacional: la diferenciación por Tipo de usuario para la variable *Poder*. Así, para este *stakeholder* las diferencias están determinadas más por las características del directivo que de la organización.

El promedio de diferencias significativas detectadas por las variables de clasificación es de siete. Es relevante destacar que seis de las variables de clasificación detectan entre cuatro y siete diferencias significativas. Sin embargo la variable de clasificación Tipo de usuario de la organización detecta trece diferencias significativas. Considerando que una de las categorías de esta variable de clasificación son los usuarios “Rurales” (que representan cerca del 10% de la población) y que once de estas trece diferencias los incluyen, la lectura de estas diferencias debe considerar este factor. Esto no impide poder afirmar que la clasificación por Tipo de usuario presenta casi el doble de diferencias que las otras variables de clasificación, y que estas diferencias en la percepción incluyen las de los directivos de organizaciones con usuarios “Rurales” en el 85% de los casos.

6.3 Relacionados con la tercera pregunta de Investigación

La tercera pregunta de investigación es:

¿Cómo se gestiona la relación con los *stakeholders* en la salud pública en Chile?

La pregunta se relaciona con el quinto objetivo:

Describir cómo perciben los directivos del sector salud pública en Chile la relación de sus organizaciones con sus principales *stakeholder*.

Para cumplir este objetivo no se plantearon hipótesis, sino que se emplearon los siguientes descriptores de la relación entre organismo de salud pública y *stakeholders*:

- El *Conocimiento de los intereses de los stakeholders*.
- La *Calidad de la relación con los stakeholders*.
- La *Frecuencia de la retroalimentación de los stakeholders a la organización*.
- El grado de desarrollo, para la relación con los *stakeholders*, de:
 - *Políticas*.
 - *Objetivos*.
 - *Indicadores*.
 - *Metas*.
 - *Incentivos*.
 - *Capacidades*.

Los resultados obtenidos para estos descriptores fueron presentados en el punto 5.5.

De las estadísticas descriptivas se puede observar, desde una perspectiva general, que los indicadores de gestión relacionados con planificación (objetivos, políticas, metas, indicadores) tienen más puntaje que las variables incentivos y capacidades. Ello podría indicar que existe más desarrollo en los procesos de planificación que en otros aspectos de la gestión, lo que no sería extraño en un sector donde las políticas públicas son fijadas centralmente por el Ministerio de Salud y los presupuestos determinados por el Ministerio de Hacienda.

6.3.1 Relación con los stakeholders y gestión de los stakeholders

En el punto 5.5.10 y la tabla 112 (Comparación de resultados de variables de relación y gestión) se resumen los resultados para nueve variables, tres de relación con los

stakeholders: Conocimiento de los intereses de los stakeholders, Calidad de la relación con los stakeholders, Frecuencia de retroalimentación de parte de los stakeholders; y seis relacionadas con la gestión de stakeholders: Desarrollo de objetivos para la relación con los stakeholders, Desarrollo de políticas para la relación con los stakeholders, Desarrollo de indicadores para la relación con los stakeholders, Desarrollo de metas para la relación con los stakeholders, Desarrollo de incentivos para la relación con los stakeholders, y Desarrollo de capacidades para la relación con los stakeholders.

Para ilustrar mejor la relación entre variables de gestión y variables de relación se elaboró el gráfico 28, que contrasta el promedio de las variables de gestión, con el promedio de las variables de relación. Los valores con que se construyó el gráfico se presentan en la tabla 116.

Tabla 116.

Promedio de las variables de gestión y relación por *stakeholder*.

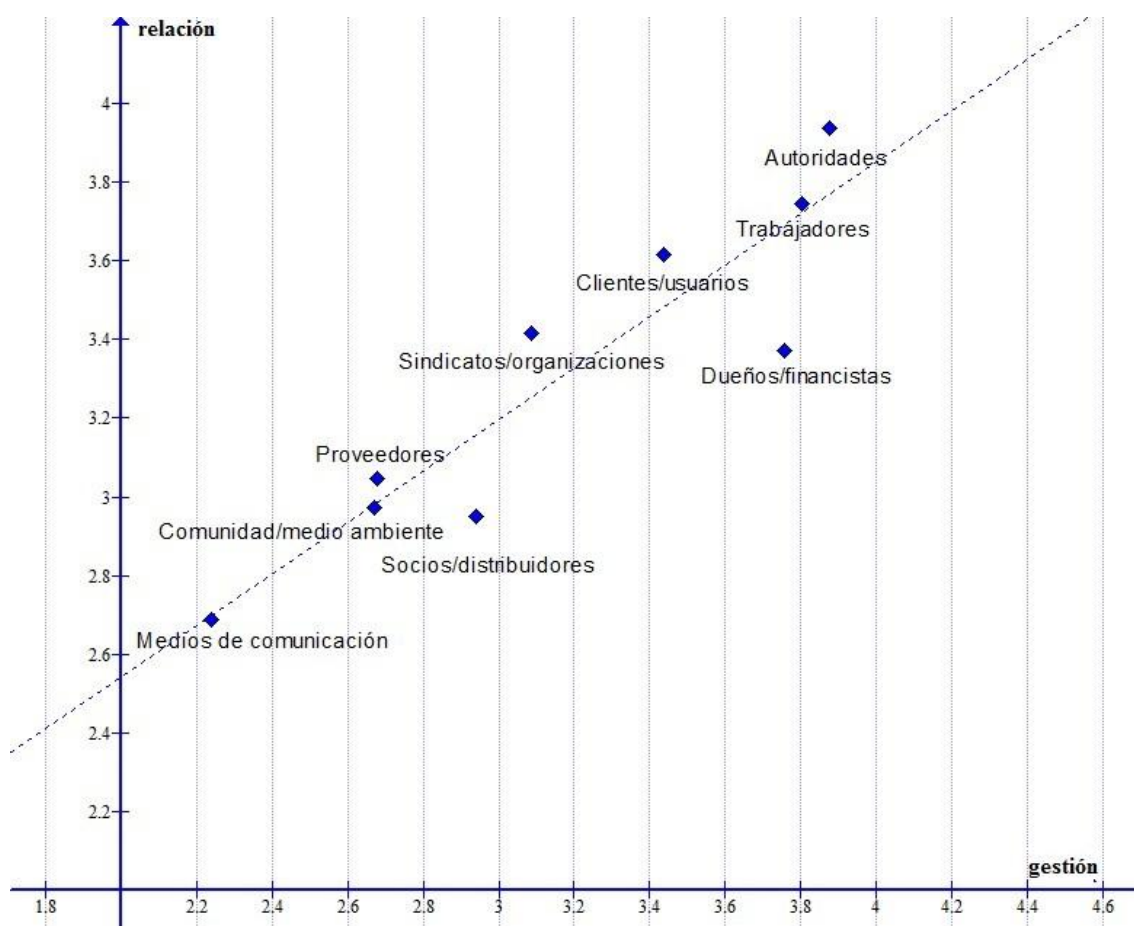
<i>Stakeholder</i>	Promedio de variables de	
	gestión	relación
Autoridades	3,88	3,94
Trabajadores	3,80	3,74
Dueños / financistas	3,76	3,37
Clientes / usuarios	3,44	3,62
Sindicatos / organizaciones	3,09	3,42
Socios / distribuidores	2,94	2,95
Proveedores	2,68	3,05
Comunidad/ medio ambiente	2,67	2,97
Medios de comunicación	2,24	2,69

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en la tabla 116 indican que, en general, las Autoridades son el *stakeholder* para el cual se han desarrollado mejores herramientas de gestión y con el cual existen mejores relaciones; lo que se refleja también en el gráfico 28.

Gráfico 28.

Promedio de variables de Gestión y promedio de variables de relación con *stakeholders*.



Fuente: Elaboración propia.

Si comparamos con otros aspectos del estudio, se observa que los Clientes/usuarios –pese a ser el *stakeholder* más prioritario- no obtienen los puntajes más altos ni en las variables de desarrollo de la relación, ni en aspectos de gestión. En el gráfico 28, por ejemplo, son los terceros.

El gráfico permite apreciar una **tendencia: a mayor desarrollo de variables de gestión hay también mayor desarrollo de la relación con el *stakeholder*** (línea de tendencia con $R^2=0,84$).

El gráfico presenta un nuevo ordenamiento de los *stakeholders*, de acuerdo a la posición relativa respecto a los ejes, de menor desarrollo de objetivos y menor grado de relación, a mayor desarrollo de objetivos y mayor grado de relación. Mirando la

diagonal originada por la línea de tendencia, de izquierda a derecha y de abajo hacia arriba, tenemos que

- Los Medios de comunicación son el *stakeholder* que presenta valores mínimos en ambos ejes.
- La Comunidad/medio ambiente y los Proveedores son los siguientes *stakeholders*, con valores muy similares en el promedio de gestión y en el de relación.
- Los Socios/distribuidores son los que continúan en promedio de gestión, y están bajo las líneas de tendencia en el promedio de relación.
- Los Sindicatos/organizaciones tienen aún más promedio en variables de gestión y están por sobre las líneas de tendencia relación, siendo los cuartos en este promedio.
- Los Clientes/usuarios son los cuartos en el promedio de las variables de gestión y los terceros en las de relación.
- los Dueños/financistas son los terceros en el promedio de las variables de gestión, y los quintos en el promedio de relación, muy por debajo de la línea de tendencia. Claramente la relación con los directivos no es tan fluida, pese a su importancia en las variables de gestión.
- Los Trabajadores son el *stakeholder* con el segundo promedio, tanto en gestión como en relación.
- Las Autoridades son el *stakeholder* que presenta valores máximos en ambos ejes.

Este ordenamiento no corresponde ni a la *Prioridad*, ni a los atributos de los *stakeholders*. Sin embargo, pareciera reflejar con más realismo la forma en que las organizaciones y sus directivos llevan a cabo su relación con sus *stakeholders*.

6.3.2 Percepción del responsable de la relación de la organización con los stakeholders

Los porcentajes de la tabla 113 en el apartado 5.5.11 pueden verse como un indicador de la percepción de distribución de responsabilidades/tiempo de los directivos de salud pública chilenos.

Desde esta perspectiva, la relación de la “Dirección” con las Autoridades es percibida como la principal preocupación de los directivos, seguida de la responsabilidad por la relación con los Sindicatos/organizaciones y los Dueños/financistas

Resulta interesante notar que el estamento “Relaciones Públicas” es señalado por el 43,8% de los encuestados como co-responsable de la relación con los Medios de comunicación y, en segundo lugar, con un 36%, de las relaciones con la Comunidad/medio ambiente.

Llama también la atención que, aunque los Clientes/usuarios son considerados la primera *Prioridad*, aparecen como la séptima responsabilidad de la “Dirección”.

La validez de la tabla puede cuestionarse, sin embargo, por el bajo porcentaje en que los tratamientos que no son “Dirección” aparecen mencionados como responsables de la relación con un *stakeholder*. En particular sólo un 41,6% considera a “Producción de servicio” como responsable de la relación con los Clientes/usuarios, lo que es sorprendente, puesto que usualmente en el sector se emplea esta expresión para señalar a los profesionales encargados de prestar el servicio de salud.

6.4 Relacionados con la cuarta pregunta de Investigación

La cuarta pregunta de investigación es:

“¿Siguen los directivos de salud chilenos un modelo de relación con los *stakeholders*?”

la que se relaciona con el objetivo:

“Analizar si el desarrollo de la relación con los *stakeholders* puede ser clasificado de acuerdo al modelo de Krick et al. (2005)”

para el cual se planteó la hipótesis (H4):

La mayoría de los directivos de salud pública en Chile, en el proceso de relacionarse con sus stakeholders, emplean todas y cada una de las 18 actividades descritas en la adaptación de cinco fases del modelo de Krick et al. (2005).

Los resultados presentados en el punto 5.6 y la tabla 114 (Acciones y herramientas de la relación con los *stakeholders*) **permiten rechazar ampliamente la hipótesis 4**, por cuanto las pruebas de hipótesis realizadas indican que **el 50% o menos de los directivos realiza 15 de las 18 actividades planteadas, y sólo para tres de las actividades no puede rechazarse que la mayoría de los directivos las realiza.**

Adicionalmente, más del 50% de los directivos declaran no realizar el 94% de actividades descritas en la encuesta.

El orden de las preguntas siguió el orden de las actividades que se derivan del modelo de Krick et al. (2005) ajustado. Establece cinco etapas sucesivas en el proceso de involucramiento con los *stakeholders*, para cada una de las cuales se identificaron actividades que se preguntan en el cuestionario. Desde esta perspectiva, -si se es consistente- para realizar una actividad de una etapa avanzada se requeriría haber contestado afirmativamente las preguntas previas; sin embargo, en los casos en que más del 45% de los directivos señaló realizar una actividad, **las respuestas previas no indican que se sigan las etapas del modelo**, sino que aparecen sin relación entre sí.

Las actividades que más del 45% de los directivos indicó realizar fueron:

- “Decide qué herramientas / enfoques utilizar” (46%).
- “Genera confianza” (51%).
- “Presenta informes” (46%).

Estas actividades parecen corresponder más a las actividades regulares de cualquier directivo que a seguir el modelo mencionado.

Puesto que las actividades por las que se inquirió siguen un orden sucesivo, **aun cuando no se aplicara este modelo de relación con los *stakeholders* la evidencia sugiere que tampoco se aplica otro**. Baste recordar que – de acuerdo a las respuestas a las primeras dos preguntas, sólo el 39% de los encuestados “Identifica formalmente a sus *stakeholders*” y el sólo el 24% “Cuenta con una descripción” de ellos.

6.5 Integración de la discusión de las cuatro preguntas de investigación

En la discusión de cada una de las preguntas de investigación han ido surgiendo aspectos que requieren integración.

La primera sección, 6.1, informa de la falta de relación entre la Prioridad y los atributos considerados. Esto se observa en el estudio descriptivo, en que para ningún *stakeholder* la prioridad está bien representada en el mejor plano obtenido en el ACP, y en los análisis de regresión con pocas variables explicativas y bajos R^2 ajustados (salvo alguna excepción). Así, los resultados sugieren que en la determinación de la Prioridad de un *stakeholder* concurren otras variables no exploradas.

La investigación se realizó para probar la validez de variables que la teoría sustenta y emplea, y no se siguió una metodología que, partiendo de cero, levantara factores y variables que permitieran explicar la prioridad de los *stakeholders* en este sector y en este país; **por ejemplo, no se preguntó a los directivos qué factores incidían en la priorización que realizan de sus *stakeholders*.**

También se encontró en esta sección que las variables empleadas como atributos de los *stakeholders* se reflejan en un plano en el que cuatro de ellas se proyectan bien en el eje principal y otra en el eje secundario. En el eje principal se encuentran reflejadas las tres variables que la literatura de *stakeholders* ha consolidado: *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*, más la variable incorporada acá, *Capacidad de aporte al desempeño futuro*. En el otro eje está la *Conflictividad*. La interpretación que se ha dado de estos ejes pone de manifiesto un aspecto que, en la evolución de la teoría, se ha trabajado poco. En efecto, la teoría parte desde una perspectiva de “gestión de *stakeholders*” y avanza hacia una visión más holística –y realista- de “involucramiento” o “relación”; en el primer enfoque la empresa es el centro y busca “gestionar” a los *stakeholders*; en el segundo la empresa, manteniendo objetivos propios, se relaciona o involucra a otros *stakeholders* para avanzar en objetivos comunes. Así, en la relación con los *stakeholders* habrá dos dimensiones: una en la que se refleja cuánto nos acercamos (o alejamos) del cumplimiento de los objetivos de la organización y otra que refleja los aspectos que contribuyen a la relación empresa-*stakeholder*. En esta perspectiva pareciera que las variables incluidas tradicionalmente en el análisis contribuyen principalmente a apreciar el distanciamiento o acercamiento al logro de los objetivos de la empresa y no miden adecuadamente –valga la redundancia- los aspectos relacionales de la relación con los *stakeholders*.

La segunda sección, 6.2., informa de las similitudes y diferencias en la percepción de los directivos de la prioridad y los atributos de los *stakeholders*, de acuerdo a siete variables de clasificación. Se ha encontrado que existen diferencias significativas en las percepciones de los directivos para todos y cada uno de los *stakeholders*, dependiendo del tipo de clasificación que se emplee.

Considerando las respuestas a la pregunta sobre *Prioridad* y las respuestas sobre *Poder*, *Legitimidad*, y *Urgencia*; pareciera que **las respuestas de los directivos “Mujeres” son más consistentes** con la teoría y con sus respuestas previas. Es decir, los directivos “Mujeres” señalan como primera *Prioridad* a las Autoridades y también consideran que las Autoridades tienen mayor *Poder*, *Legitimidad*, y *Urgencia*; en tanto que los directivos varones señalan como primera *Prioridad* a los Clientes/usuarios, pero consideran también que las Autoridades tienen mayor *Poder*, *Legitimidad*, y *Urgencia*.

La tercera sección, 6.3, informa de variables que contribuyen a apreciar, por un lado, la relación con los *stakeholders* y, por otro, el desarrollo de instrumentos de gestión estratégica de organización, para la relación con los *stakeholders*.

La línea de tendencia obtenida al graficar el promedio de las variables de gestión y el promedio de las variables de relación para cada *stakeholder* puede relacionarse con las dos dimensiones encontradas en el ACP, fruto de incorporar la variable *Conflictividad*. En efecto, la conflictividad es un atributo que afecta más a la relación que a la gestión. Inversamente, las variables que se han agrupado bajo la etiqueta “de gestión” se relacionan intuitivamente con la “relevancia” y con lograr los objetivos organizacionales.

La cuarta sección, 6.4, muestra que los directivos de salud pública chilenos no siguen el modelo de Krick et al (2005) ajustado para relacionarse con sus *stakeholders* ni, al parecer, ningún otro. A la luz de lo discutido en el punto 6.3, la relación con los *stakeholders* se produce en directa relación al desarrollo de las herramientas de gestión estratégicas que tenga la organización.

Así, se aprecia que en la relación con los *stakeholders* y la percepción de éstos por los directivos de salud pública chilenos:

- La prioridad de los *stakeholders* es débilmente explicada por las variables presentadas tradicionalmente en la literatura de *stakeholders* y las incorporadas en esta tesis doctoral, y parece responder a factores no estudiados aquí.
- Los atributos de los *stakeholders* presentados en este trabajo pueden dividirse entre aquellos que ayudan a determinar la relevancia para conseguir los objetivos organizacionales (Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte al desempeño futuro) y uno que no contribuye a la relación entre organización y *stakeholders* (Conflictividad)
- El desarrollo de la relación con los *stakeholders* parece estar asociado al desarrollo de elementos de gestión estratégica.
- La mayoría de los directivos de salud pública en Chile no emplea un modelo de relación con los *stakeholders*.

7 CONCLUSIONES

- 7.1 Síntesis de los hallazgos
- 7.2 Conclusiones generales
- 7.3 Reflexión final
- 7.4 Limitaciones del estudio
- 7.5 Futuras líneas de investigación

En este capítulo se exponen las conclusiones de la investigación realizada, que tuvo como objetivo general describir y analizar la relación entre las organizaciones de salud pública chilenas y sus principales *stakeholders*, en el año 2011 y comienzos de 2012, a través de la percepción de sus altos directivos. Para alcanzarlo se propusieron los siguientes objetivos específicos:

1. Describir cómo los directivos de salud pública en Chile priorizan a sus principales *stakeholders* genéricos y perciben los atributos de poder, legitimidad de los planteamientos, urgencia de las reivindicaciones, capacidad de aporte al desempeño futuro y conflictividad de estos *stakeholders*.
2. Determinar si la percepción de los directivos de las organizaciones del sector salud chileno sobre el *Poder*, *Legitimidad*, y *Urgencia* de sus *stakeholders*, influye en la percepción de la *Prioridad* de estos *stakeholders*; comprobando si los postulados de Mitchell et al. (1997) se cumplen en un país en desarrollo.
3. Examinar si las percepciones que tienen los directivos de las organizaciones del sector público de salud chileno sobre dos atributos no explorados previamente y planteados por el autor, *capacidad de aporte futuro al desempeño* y *conflictividad* de los *stakeholders* genéricos principales contribuyen a explicar la percepción que estos directivos tienen de la prioridad de sus *stakeholders*.
4. Analizar si existen diferencias entre las percepciones de los directivos del sector público de salud chileno sobre la prioridad y atributos de los *stakeholders*, de acuerdo a un conjunto de características personales y de sus organizaciones.
5. Describir cómo perciben los directivos del sector salud pública en Chile la relación de sus organizaciones con sus principales *stakeholders*.
6. Analizar si el desarrollo de la relación con los *stakeholders* del sector salud pública de Chile puede ser clasificado de acuerdo a una versión ajustada del modelo de Krick et al. (2005).

Las conclusiones se han ordenado de acuerdo al objetivo al que corresponden, y se presentan a continuación

7.1 Síntesis de los hallazgos

7.1.1 Con base a la descripción de la Prioridad y atributos de los stakeholders

Los directivos de salud pública en Chile asignan el siguiente orden de prioridad a los nueve *stakeholders* genéricos considerados, de más prioritario a menos prioritario:

1. Clientes/usuarios.
2. Autoridades.
3. Trabajadores.
4. Dueños/financistas.
5. Comunidad/medio ambiente.
6. Sindicatos/organizaciones.
7. Proveedores.
8. Socios/distribuidores.
9. Medios de comunicación.

Esta priorización no coincide con los puntajes asignados por los directivos a los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* de los stakeholders.

Los puntajes más altos en *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* corresponden al *stakeholder* Autoridades. Los cuatro *stakeholders* con puntajes más altos en los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte al desempeño* son las Autoridades, los Clientes/usuarios, los Trabajadores y los Dueños/financistas. Los puntajes más altos en *Conflictividad* los presentan los Clientes/usuarios, los Sindicatos/organizaciones, los Medios de comunicación y los Trabajadores.

El ACP de los atributos indica que, en la dimensión principal del plano que mejor refleja al conjunto de atributos, las variables *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* son las que con más claridad se proyectan; en tanto que, en la dimensión secundaria, se perfila mejor la variable *Conflictividad*. La dimensión principal se ha denominado “**Relevancia**” y a la secundaria, “**Factores relacionales**”. Sin embargo, estas dos dimensiones no representan bien a la *Prioridad*.

7.1.2 *Con base a la capacidad de los atributos Poder, Legitimidad y Urgencia de explicar la Prioridad del stakeholder*

Se aceptó parcialmente la hipótesis 1:

Los atributos “Poder”, “Legitimidad” y “Urgencia” de un stakeholder contribuyen significativamente a explicar la “Prioridad” de ese stakeholder para todos y cada uno de los stakeholders considerados.

En efecto, al tomar como posibles variables explicativas de la *Prioridad* de un stakeholder el subconjunto de atributos *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* de ese stakeholder, la *Prioridad* de todos y cada uno de los stakeholders considerados en este estudio es explicada en forma significativa por al menos uno de estos atributos. Sin embargo, sólo en el caso de los Dueños/financistas su *Prioridad* es explicada por dos atributos (*Poder* y *Urgencia*), y para ningún stakeholder su *Prioridad* es explicada por los tres atributos nombrados. Esto implica que **lo planteado por Mitchell et al. (1997) – en cuanto a que la prioridad de los stakeholders está determinada por la percepción del Poder, Legitimidad y Urgencia que tienen los directivos sobre aquellos-, no es completamente aplicable a los directivos del sector público de salud en Chile.**

En efecto, el modelo de priorización propuesto por Mitchell et al. (1997) (ver figura 4), plantea que los stakeholders “definitivos” son aquellos que, en la percepción de los directivos, cuentan con los tres atributos señalados. En este estudio se ha encontrado que para tres de los cuatro stakeholders más relevantes según los directivos, sólo un atributo contribuye a explicar la *prioridad* y para el stakeholder restante, dos.

7.1.3 *Correlaciones entre Prioridad y Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad*

Los resultados obtenidos para el coeficiente R^2 ajustado en los modelos de regresión, empleando distintos subconjuntos de atributos, sugieren que en la búsqueda de una mejor correlación entre *Prioridad* y atributos para distintos stakeholders, se obtienen mejores resultados usando distintos subconjuntos de atributos. **Pareciera que para cada stakeholder existe un subconjunto particular de los cinco atributos usados en esta investigación, con el que se obtienen mejores correlaciones entre *Prioridad* y atributos.**

Así, **se acepta parcialmente la hipótesis 2, pues no para todos los stakeholders mejoran las correlaciones entre *Prioridad* y atributos con la inclusión de las**

variables *Capacidad de aporte* y *Conflictividad*. Para un *stakeholder* la inclusión de estas variables no aporta; para otros *stakeholders* la inclusión de una u otra variable sí aporta; y para otros *stakeholders* mejora con la inclusión de ambas.

Los cinco atributos de *stakeholders* empleados, *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad* no presentan correlaciones simultáneas significativas con la *Prioridad* para ninguno de los nueve *stakeholders* considerados en la investigación.

El modelo que obtuvo un R^2 ajustado más alto es el que explica la *Prioridad* de los Dueños/financistas de acuerdo a los atributos *Poder* y *Urgencia*, en un subconjunto de atributos que incluyó las variables *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte*; es decir, la totalidad de las variables, en lo que se denominó como “Relevancia”.

7.1.4 Diferencias de percepción según características personales y organizacionales

Se emplearon siete categorizaciones para analizar eventuales diferencias entre grupos:

Variables organizacionales

- Tipo de organización,
- Alcance de la organización,
- Tipo de Usuario de la organización,

Variables personales

- Género del directivo,
- Profesión del directivo,
- Sistema de atención de salud de la familia del directivo y
- Nivel de cargo del directivo.

Las pruebas de hipótesis permiten determinar que, de acuerdo a estas clasificaciones, **existen diferencias significativas en las percepciones de los directivos de salud pública en Chile, por lo que no se acepta la hipótesis 3.**

Los directivos de salud pública chilenos presentan más diferencias en su percepción de las variables *Prioridad* y *Poder*. El atributo en el que menos diferencias presentan es la *Capacidad de aporte*.

El *stakeholder* que menos diferencias genera son las Autoridades. El *stakeholder* que más diferencias genera es la Comunidad/medio ambiente, seguido por los Socios/distribuidores y los Dueños/financistas. Se encontró que, para este último, hay diferencias sistemáticas entre “Hombres” y “Mujeres” en cinco de las seis variables consideradas. Los directivos “Mujeres”, en el sistema público de salud chileno, consideran a los Dueños/financistas más prioritarios, más poderosos, más legítimos, más urgentes y con más *Capacidad de aporte*, en comparación a los directivos “Hombres”.

Las variables de caracterización organizacional presentan más diferencias para el *stakeholder* Comunidad/medio ambiente. Las variables de caracterización individual de los directivos presentan más diferencias para el *stakeholder* Dueños/financistas.

Los directivos de salud pública chilenos, sin importar el tipo de organización al que pertenecen, el tipo de usuario al que sus organizaciones atienden, el alcance de estas organizaciones, su sexo, profesión, sistema de salud en que se atiende su familia, o el cargo que ostentan, perciben en forma similar entre las categorías empleadas para cada una de estas variables *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia*, *Capacidad de aporte futuro* y *Conflictividad* de las Autoridades; y sólo en dos variables de clasificación difieren sobre su *Prioridad*. Algo parecido ocurre en la coincidencia de opiniones sobre los Proveedores, sólo que las diferencias, en este caso, se refieren a su *Legitimidad*.

Las variables de clasificación detectan un promedio de siete diferencias entre sus tratamientos.

7.1.5 Relaciones de la organización con los stakeholders

Las Autoridades son el *stakeholder* cuyos intereses son más conocidos y con el que mejor relación tienen los directivos de salud pública en Chile. Es también el *stakeholder* para el cual se han desarrollado mejor aspectos de gestión y estratégicos como objetivos, políticas, indicadores y metas. La relación con la “autoridad” es percibida por el 96% de los directivos como responsabilidad de la dirección de los establecimientos / organizaciones, siendo el *stakeholder* y el estamento encargado de la relación con mayor puntaje.

Los Medios de comunicación son el *stakeholder* para el cual hay menor desarrollo de estrategias, el más desconocido y con el que peor relación se tiene.

En forma similar a la caracterización de atributos, las Autoridades, Trabajadores, Dueños/financistas y Clientes/usuarios son, en general, los *stakeholders* cuyos

intereses son más conocidos, con los que se tiene mejor relación y para los cuales están mejor desarrollados objetivos, políticas, indicadores, metas, incentivos y capacidades.

Ciertas inconsistencias en los puntajes de desarrollo de objetivos, políticas, indicadores y metas (por ejemplo, mayores puntajes en metas que en objetivos) sugieren un desarrollo desigual de las capacidades de gestión estratégica y, probablemente, la elaboración de algunos de estos elementos desde la autoridad central, el Ministerio de Salud de Chile.

7.1.6 Aplicación del modelo de desarrollo de relación con los stakeholders basado en Krick et al. (2005)

Se concluye que los directivos de salud pública en Chile no aplican el modelo basado en Krick et al. (2005) para construcción de relaciones con los stakeholders, dado que no se aceptó la hipótesis 4.

Aunque varios de los directivos de salud pública chilenos declaran realizar algunas de las actividades de las distintas etapas del modelo planteado, no se observa que las actividades que realizan obedezcan a una estructura subyacente, como responder a una estrategia de relación con los *stakeholders*, en general, ni con los *stakeholders* no tradicionales en particular.

La gestión de *stakeholders* en el sector salud pública chileno, si se sigue el concepto de “generaciones” presentado en la revisión de la teoría, corresponde a la generación cero y a la primera generación; es decir, en general, los directivos o no buscan relación con los *stakeholders*, o convocan a los *stakeholders* no tradicionales “bajo presión para mitigar el impacto a través de beneficios localizados”.

7.2 Conclusiones generales

Se concluye que la percepción de los distintos aspectos de la relación con los *stakeholders* por los directivos de salud pública chilenos tiene dos dimensiones. Una en la que se reflejan las acciones que contribuyen o no a obtener los objetivos organizacionales (para lo cual son “relevantes” los atributos de *Poder*, *Legitimidad*, *Urgencia* y *Capacidad de aporte* de los *stakeholders*, así como contar con *Objetivos*, *Políticas*, *Indicadores*, *Metas*, *Incentivos* y *Capacidades* para la relación con los *stakeholders*) y otra en la que se reflejan distintos factores relacionales que pueden contribuir o no a la relación organización-*stakeholders* (en la cual se proyecta el atributo *Conflictividad* y elementos como el *Conocimiento de los intereses de los stakeholders*, *Calidad de la relación* y *Frecuencia de la retroalimentación*). Ambas dimensiones permiten una mejor comprensión del proceso de relación entre la organización (a través de sus representantes y/o directivos) y los *stakeholders*. La segunda dimensión, poco estudiada desde el punto de vista de los *stakeholders*, evidencia el aspecto humano de la relación entre organizaciones / empresas y *stakeholders*. Estas dos dimensiones, sin embargo, no reflejan bien la *Prioridad* que los directivos dan a los *stakeholders*.

La percepción de los *stakeholders* por parte de los directivos no es homogénea. Depende de múltiples factores, entre ellos el tipo de organización a la que pertenecen, los directivos, su formación previa, sus usuarios principales, su género, etc. Depende también del *stakeholder*. En resumen la percepción es situacional; variará en el tiempo, según la experiencia y en qué lugar o posición se esté. Esto obliga a mirar el proceso de relación con los *stakeholders* como un ciclo iterativo en el que permanentemente se revisan los intereses y objetivos propios, así como los de los *stakeholders*.

No es posible establecer una relación estadísticamente significativa entre el conjunto de atributos identificados por Mitchell et al. (1997), *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia*, y la *Prioridad* de los *stakeholders*; aunque se encontraron modelos de regresión que explican o contribuyen a explicar la *Prioridad* de los *stakeholders* con uno o dos atributos. Al incorporar al análisis los atributos *Capacidad de aporte al desempeño* y *Conflictividad*, los modelos de regresión generados explican la *Prioridad* de los *stakeholders* con hasta tres atributos. Adicionalmente, el atributo que aparece con mayor frecuencia explicando la *Prioridad*, es el *Poder*.

Los directivos públicos de salud en Chile, en general, desconocen la teoría de *stakeholders* y no emplean una metodología para desarrollar con estos una relación sistemática, alineada con sus objetivos estratégicos, más allá de la estructura funcional que se han dado, o que la normativa les obliga.

La aplicación de un enfoque de gestión de *stakeholders* a la administración de la salud pública en Chile podría permitir, al menos, explicitar las brechas entre las prioridades declaradas y el desarrollo de herramientas de gestión encontrado. La aplicación de tal enfoque, sin embargo, requiere de un cambio cultural paulatino en el sistema público de salud chileno. Como se observó en los resultados, **el atributo determinante en la Prioridad, en la mayoría de los casos es el Poder, lo que es propio de una estructura burocrática y una cultura paternalista.** El cambio cultural pasa, entonces, principalmente, por el empoderamiento sistemático y consciente de los distintos *stakeholders*. Dado que la estructura burocrática en los servicios públicos y la cultura paternalista es común a los países latinoamericanos, y distinta a la de los países con economías avanzadas, los resultados de la investigación podrían ser –eventualmente y con cautela- generalizables a los primeros, pero no a las segundas y viceversa.

Algunos aspectos de este estudio son aplicables también a la gestión del sector salud privada. Aunque probablemente las prioridades sean distintas, así como la percepción de los distintos atributos, la aplicación del instrumento (encuesta) permite contrastar las políticas declaradas con la percepción de los directivos. La eventual implementación de un modelo de relación con los *stakeholders* posibilitaría, además, la identificación de *stakeholders* reales y no genéricos, así como la determinación de sus intereses y características. lo que es la base para la elaboración de políticas e iniciativas basadas en la realidad que permitan, por ejemplo, segmentar mejor a los usuarios, mejorar los criterios de alianzas con proveedores o implementar acciones con la comunidad orientadas a mejorar el entorno y la salud comunitaria, entre otras.

7.3 Reflexión final

Se han encontrado resultados sorprendentes y también esperados para las distintas hipótesis presentadas.

Se ha demostrado que algunos aspectos de la teoría de *stakeholders*, como los postulados de Mitchell et al (1997), no son plenamente aplicables en el sector y país estudiado. Esto parece confirmar la noción de que la gestión de *stakeholders* presenta diferencias entre economías avanzadas y economías en desarrollo. Desde un punto de vista teórico general, el que puedan existir conjuntos de atributos distintos para explicar mejor la prioridad de distintos tipos de *stakeholders* genéricos es un hallazgo que parece novedoso.

También es relevante destacar que los resultados recuerdan y refuerzan algo que puede parecer obvio, pero que en la práctica organizacional se olvida: las relaciones con los *stakeholders* no sólo tienen una dimensión en la que se expresa el cumplimiento de los objetivos de la empresa u organización, sino que también tienen otra dimensión que refleja los aspectos relacionales con dichos *stakeholders*, en la cual las emociones juegan un rol importante. Al respecto, Jensen (2002), hablando del valor a largo plazo de la firma, analiza el conflicto entre las familias y el mercado e introduce las emociones, como el odio, en el análisis. Si las emociones están presentes en los *stakeholders*, no existe razón alguna para pensar que no están presentes también en los representantes y directivos de las empresas y organizaciones.

Los resultados también sugieren que la priorización de los *stakeholders* realizada obedece a un proceso individual del directivo, que no necesariamente se expresa en el comportamiento de la organización. La **relevancia** sistémica de los *stakeholders* para la organización parece estar bien reflejada por las variables de gestión estratégica y relacionales empleadas.

Finalmente, los resultados ponen en el tapete el cuestionamiento que origina la teoría de *stakeholders*: en el mundo actual ¿se puede seguir gestionando únicamente para el dueño o su representante (en este caso las autoridades) o es necesario crear valor para todos los *stakeholders* de la organización?

Si se considera que se debe gestionar para el conjunto de *stakeholders* de la organización, entonces se requieren cambios profundos, tanto en la gestión estratégica como en los aspectos relacionales.

7.4 Limitaciones del estudio

El estudio tiene algunas limitaciones que se señalan a continuación.

- La primera es la confiabilidad, derivada de la relativamente baja cantidad de respuestas, que impacta en algunos análisis (en particular para directivos con usuarios “Rurales” y directivos de organizaciones con alcance “Nacional”). Una muestra más amplia y subgrupos más balanceados en las variables de clasificación permitirían resultados más concluyentes.
- La segunda es que los resultados no son extrapolables a otros sectores, inclusive de la gestión pública, como educación u obras públicas. Ampliar la investigación a tales sectores permitiría mejorar la apreciación de la relación entre las instituciones públicas y sus *stakeholders*, contribuyendo a la gobernanza.
- De manera similar al punto anterior, los resultados del estudio no son extrapolables a otros países en desarrollo.
- Un cuarto aspecto es que el estudio no cubre el sector salud privada en el que, pese a desarrollarse inicialmente esfuerzos, no se obtuvo respuesta. El sector salud pública, entre otras cosas, se caracteriza por no tener que competir por usuarios; por el contrario, le sobran. El contar con la percepción de los directivos del área privada permitiría una mejor aproximación de la teoría al mercado de prestadores de salud en países en desarrollo.
- Otra limitación es haber empleado, por limitaciones presupuestarias y temporales, una metodología de muestreo por conveniencia, no aleatorio, con un bajo “n” (lo que se relaciona con lo planteado al principio de este apartado).
- El estudio empleó sólo un atributo relacional (la *Conflictividad* del *stakeholder*), con un probable sesgo negativo. Desde esta perspectiva, parece una limitación no haber incluido otro(s) atributo(s) relacional(es) positivo(s) que permitiera(n) apreciar mejor la dimensión relacional.

7.5 Futuras líneas de investigación

Las posibles líneas de investigación futura podrían abarcar:

- Estudios de relaciones con *stakeholders* en otros sectores económicos. Pese a las dificultades para obtener respuestas en otros sectores económicos, se requiere de investigación en otras industrias, tanto para mejorar el desempeño en éstas, como para incrementar el conocimiento.
- Estudios que exploren otros atributos de los *stakeholders* para explicar mejor la priorización que los directivos hacen de ellos.
- Estudios de factores relacionales (emociones, actitudes y otros) y su impacto en la relación empresa-*stakeholders*, para generar confianzas, como motivación para la acción y como factor que dificulte o favorezca acuerdos y trabajo colaborativo.
- Ampliar el estudio a otros aspectos de la gestión pública, como la educación, con el propósito de contribuir a la gestión pública y la gobernanza, mejorando el diagnóstico de la relación con los *stakeholders* y permitiendo mejorar esta.
- Ampliar el estudio a la salud privada, de manera tal de poder determinar cómo contribuye a la competitividad de las empresas la relación con los *stakeholders*.
- Realizar estudios similares en otros países en desarrollo, especialmente en América Latina.
- Desde una perspectiva más interdisciplinaria, el estudio de la relación entre desarrollo de relación con *stakeholders* y enfoques con énfasis más comunitarios en distintas disciplinas (medicina familiar o psicología comunitaria, por ejemplo).

8 BIBLIOGRAFÍA

- AARONS , G. A.; WELLS, R. S.; ZAGURSKY, KAREN; FETTES, DANIELLE L.; PALINKAS, LAWRENCE A. (2009). "Implementing Evidence-Based Practice in Community Mental Health Agencies: A Multiple Stakeholder Analysis". *American Journal of Public Health*; 99; 2087–2095.
- ACCOUNTABILITY. (2005). *Stakeholder Engagement Standard*. AA1000 series. London, UK.
- ACQUIER, A.; GAND, S., SZPIRGLAS, M. (2008). "From Stakeholder to Stakeholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (2), 101-114.
- AGBANU, S. K. (2010). *The impact of stakeholder collaboration on effectiveness of health program implementation in Ghana*. Walden University. En <http://gradworks.umi.com/34/03/3403055.html>
- AHLSTEDT, L., & JAHNUKAINEN, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjaeTjestelmaenae*. Helsinki: Weilin & Goeoes.
- ALKHAFAJI, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport, CT: Quorum Books.
- ALPASLAN, C.; GREEN, S.; MITROFF, I. (2009). "Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management". *Journal of Contingencies and Crisis Management*; 17(1); 38-49.
- AL-NAEEM, T.; GORTON, I.; BABAR, M. A.; RABHI, F.; BENATALLAH, B. (2005). "A quality-driven systematic approach for architecting distributed software applications". ICSE '05 Proceedings of the 27th international conference on Software engineering.
- ARGANDOÑA, A. (1994). La estructura interna de la empresa en la visión de Coase. *Research paper*, (271).
- - (1998). "The Stakeholder Theory and the Common Good". *Journal of Business Ethics*, 17: 1093-1102.
- AZEVEDO, A. C. (1998). "La provisión de servicios de salud en Chile: aspectos históricos, dilemas y perspectivas". *Revista de Saúde Pública*; 32(2); 192-199.
- BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D.; SEN, S. (2009). "Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives". *Journal of Business Ethics* 85:257–272.

- BEIERLE, T. C.; KONISKY, D. M. (1999). "Public Participation in Environmental Planning in the Great Lakes Region". *Resources for the future*, Discussion Paper 99-50.
- BINGHAM, L. B.; NABATCHI, T.; O'LEARY, R. (2005). "The New Governance: Practices and Processes for *Stakeholder* and Citizen Participation in the Work of Government". *Public Administration Review*; 65(5); 547-558.
- BISAMA, E. (2011). "Innovación y *Stakeholders*. Una revisión sistémica de la literatura reciente" en *Responsabilidad Social de las Organizaciones: perspectivas de nuevos marcos institucionales en América Latina*; Nora Gorrochategui y Valmir Martins de Oliveira (eds); Ediciones Cooperativas, Buenos Aires (Argentina).
- BLAIR, M. M. (1998). "Whose Interests Should Corporations Serve?" *The Corporation And Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, edited by M.B.E. Clarkson, Toronto: University of Toronto Press.
- BLANCHARD, K. (2007). *Leading at a higher level*. Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- BOATRIGHT, J. R. (1994). "Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: Or, What's so Special about Shareholders?" *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 393-407.
- BOESSO, G.; KUMAR, K. (2009). "An investigation of *stakeholder* prioritization and engagement: who or what really counts". *Journal of Accounting & Organizational Change*; 5(1); 62-80.
- BOONSTRA, A.; GOVERS, M.J.G. (2009). "Understanding ERP system implementation in a hospital by analysing *stakeholders*". *New Technology, Work and Employment*; 24(2); 177-193.
- BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R.A.; HARRISON, J.S. (2009). "*Stakeholders* reciprocity and firm performance". *Strategic Management Journal*; 30(4); 447–456.
- BOVAIRD, T. (2005). "Public governance: balancing *stakeholder* power in a network society". *International Review of Administrative Sciences*; 71(2); 217-228.
- BOWIE, N. (1988). "The moral obligations of multinational corporations". In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*; 97-113. Boulder, CO: Westview Press.

- - (1998) "A Kantian Theory of Capitalism", *Business Ethics Quarterly* special issue 1; 37-60.
- BRENNER, S. N. (1993). "The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model". In J. Pasquero & D. Collins (Eds.), *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 205- 210. San Diego.
- - (1995). "Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques". In J. Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 75-96. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- BRUGHA, R. & VARVASOVSKY, Z. (2000). "Stakeholder analysis: a review". *Health policy and planning*; 15(3); 239-246.
- BUCHY, M. & HOVERMAN, S. (2000). "Understanding public participation in forest planning: a review". *Forest policy and economics*, 1(1); 15-25.
- BURGER, J.; GOCHFELD, M. (2009). "Changes in Aleut Concerns Following the Stakeholder-Driven Amchitka Independent Science Assessment". *Risk Analysis*; 29(8); 1156-1169.
- BURTON, B. K. & DUNN, C. P. (1996). "Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory". *Business Ethics Quarterly*, 6 (2); 133-147.
- BYRNES, J.P.; MILLER, C.D.; SCHAFER, W.D. (1999). "Gender differences in risk taking: A meta-analysis." *Psychological Bulletin*; 125(3); 367-383.
- CARLESS, S. A. (1998). "Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives". *Behavioral Science*, 39 (11-12); 887-902.
- CALTON, J. M., & KURLAND, N. B. (1996). "A Theory of Stakeholder Enabling: Giving Voice to an Emerging Postmodern Praxis of Organizational Discourse". In D. M. Boje, R. P. Gephart, & T. J. Thatchenkery (Eds.), *Postmodern management and organization theory*; 154- 177. Thousand Oaks: Sage.
- CAREW, D., PARISI-CAREW, E., WOOD, L.; BLANCHARD, K. (2010). "Situational Team Leadership.", Chapter 10 in BLANCHARD, K. (2010). *Leading at a higher level*. Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- CARROLL, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.
- CARROLL, A.B. & NÄSI, J. (1997). "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference". *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), 46–51.

- CHOI, J.; WANG, H. (2009). "Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance". *Strategic Management Journal*; 30(8); 895–907.
- CLARKSON, M. B. E. (1994). "A risk based model of stakeholder theory". *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20; 92-117.
- CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS. (1999). *Principles of Stakeholder Management*. Toronto. University of Toronto. Reproducido en 2002, *Business Ethics Quarterly*, 12(1):256-264.
- CLEARY, M.; HUNT, G. E.; MATHESON, S.; WALTER, G. (2009). "Views of Australian mental health stakeholders on clients' problematic drug and alcohol use". *Drug Alcohol Review*; 28; 122–128.
- CLINICAS DE CHILE A.G. (2010). "Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile. Actualización a cifras del año 2008". Abril 2010. Disponible en http://www.clinicasdechile.cl/Dimensionamiento_Cifras_2008.pdf
- COOMBS, W. T. & HOLLADAY, S. J. (2005), "An Exploratory Study of Stakeholder Emotions: Affect and Crises", in Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe, Charmine E.J. Härtel (ed.) *The Effect of Affect in Organizational Settings (Research on Emotion in Organizations, Volume 1)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.263-280
- CORNELL, B. & SHAPIRO, A. C. (1987). "Corporate stakeholders and corporate finance". *Financial Management*, 16: 5-14.
- CORREA, R.; MIRANDA, L. (2008). "Who is supposed to be regarded as a stakeholder for public organizations in developing countries? Evidence from an empirical investigation in Brazilian". *Public Management Review*; 10 (2) 263–275.
- CRAGG, W. (2002). "Business Ethics and Stakeholder Theory". *Business Ethics Quarterly*, 12 (2): 113-142.
- D'ANGELLA, F.; GO, F. M. (2009). "Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment". *Tourism Management*; 30(3); 429-440.

- DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. (2010). "Adopting Proactive Environmental Practices: The Influence of *Stakeholders* and Size". *Journal of Management Studies*; 47(6); 1072–1094.
- DARNALL, N.; SEOL, I.; SARKIS, J. (2009). "Perceived *stakeholder* influences and organizations' use of environmental audits". *Accounting, Organizations and Society*; 34(2); 170-187.
- DE MIGUEL, P. (2001). "El derecho internacional privado ante la globalización". *Anuario español de derecho internacional privado*, T. I; 37-87.
- DODD JR, E. M. (1931). "For whom are corporate managers trustees". *Harv. L. Rev.*, 45, 1145.
- DONALDSON, T. & DUNFEE, T.W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Harvard Business Press.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. (1995). "The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*; 20(1); 65-91.
- DONALDSON, T. & THOMAS W. D. (1999). *Ties That Bind*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- DRISCOLL, C & STARICK, M. (2004). "The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of the *stakeholder* status for the natural environment". *Journal of Business Ethics*, 49(1):55-xx.
- EGELS-ZANDÉN, N. (2009). "TNC Motives for Signing International Framework Agreements: A Continuous Bargaining Model of *Stakeholder* Pressure". *Journal of Business Ethics*; 84(4); 529-547.
- EL-JARDALI, F.; MAKHOUL, J.; JAMAL, D.; RANSON, M.K.; KRONFOL, N.M.; TCHAGHCHAGIAN, V. (2010). "Eliciting policymakers' and *stakeholders*' opinions to help shape health system research priorities in the Middle East and North Africa region". *Health Policy and Planning*; 25(1); 15-27.
- ELIJIDO-TEN, E.; KLOOT, L.; CLARKSON, P. (2010). "Extending the application of *stakeholder* influence strategies to environmental disclosures: An exploratory study from a developing country". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*; 23(8); 1032-1059.
- ETZIONI, A. (1996). *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*. New York: BasicBooks.
- -- (1998). "A Communitarian Note on *Stakeholder* Theory". *Business Ethics Quarterly*, 8 (4): 679-691.

- EUROPEAN MULTI STAKEHOLDER FORUM ON CSR. (2004). *“European Multi Stakeholder Forum on CSR: Final Results & Recommendations”*.
- EVAN, W. M., & FREEMAN, R. E. (1988). “A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism”. In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*; 75-84. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- FARH, J. L. & CHENG, B. S. (2000). “A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations”. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*: 84-127. London: Macmillan.
- FASSIN, Y. (2008). “Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model’s Graphical Representation”. *Journal of Business Ethics*, 80(4): 879-888.
- FERNANDEZ GAGO, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. España. Thompson Editores.
- FIGLIO, D. N. & KENNY, L. W. (2009). “Public sector performance measurement and stakeholder support”. *Journal of Public Economics*, 93 (9–10); 1069–1077.
- FLECHAISA, I.; SASSEB, M.A. (2009). “Stakeholder involvement, motivation, responsibility, communication: How to design usable security in e-Science”. *International Journal of Human-Computer Studies*; 67(4); 281-296.
- FONG, ERIC A. (2010). “CEO pay fairness as a predictor of stakeholder management”. *Journal of Business Research*; 63(4); 404-410.
- FONSECA, A. (2010). *Requirements and Barriers to Strengthening Sustainability Reporting among Mining Corporations*. Thesis presented to the University of Waterloo.
- FOO, L. M. (2007) “Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context”. *Corporate Governance*, 7 (4): 379 – 387.
- FREDERICK, W. C. (1998). “Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity: A Naturological View of the Corporate Social Role”. *Business & Society*, 37(4): 358-389.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston. Pitman.
- -- (1994). “The politics of stakeholder theory: Some future directions”. *Business Ethics Quarterly* 4: 409-421.

- -- (2001). "A stakeholder theory of the Modern Corporation". *Perspectives In Bus Ethics* Sie 3E, 144.
- -- & EVAN, W. M. (1990). "Corporate governance: A stakeholder interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, 19: 337-359.
- -- & GILBERT, D. R. (1987). "Managing stakeholder relationships". In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.
- --; HARRISON, J. S.; WICKS, A. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press. New Haven & London.
- --; HARRISON, J. S.; WICKS, A.; PARMAR, B. L.; DE COLE, S. (2010). *Stakeholders Theory: The state of the art*. Cambridge University Press. Kindle edition..
- -- & REED, D. L. (1983). "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance". *California Management Review*, 25(3): 93-94.
- -- VELAMURI, S.R.; MORIARTY, B. (2006). "Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR". *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*.
- -- WICKS, A. C., & PARMAR, B. (2004). "Stakeholder theory and "the corporate objective revisited"". *Organization Science*, 15(3), 364-369
- FRIEDMAN, A. L. AND MILES, S. (2002). "Developing Stakeholder Theory". *Journal of Management Studies*, 39 (1); 1-21.
- -- -- (2006). *Stakeholders: theory and practice*. New York. Oxford University Press.
- FROOMAN, J. (1999). "Stakeholder Influence Strategies". *The Academy of Management Review*, 24 (2) ; 191-205.
- GABZDYLOVA, B.; RAFFENSPERGER, J.F.; CASTKA, P. (2009). "Sustainability in the New Zealand wine industry: drivers, stakeholders and practices". *Journal of Cleaner Production*; 17(11) ; 992-999.
- GENSKOW, K.; STALKER PROKOPY, L. (2010). "Lessons Learned in Developing Social Indicators for Regional Water Quality Management". *Society & Natural Resources*; 23(1; 83 - 91.
- GETZEN, T. (2006). "Aggregation and the Measurement of Health Care Costs". *Health Services Research*; 41(5); 1938–1954.
- GIBSON, K. (2000) "The Moral Basis of Stakeholder Theory". *Journal of Business Ethics*, 26; 245-257.

- GONZÁLEZ, C.; GARCÍA, J.; JOHNSON, N. (2010). "Stakeholder Positions Toward GM Food: the Case of Vitamin A Biofortified Cassava in Brazil". *AgBioForum*; 12(3 & 4).
- GONZÁLEZ, C. (2010). "E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos". *Estudios gerenciales*, 26(114); 39-57
- GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. (2010). "A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies". *Business Strategy and the Environment*; 19(3); 164–181.
- GOODPASTER, K. E. 1991. "Business Ethics and Stakeholder Analysis". *Business Ethics Quarterly*, 1; 53-72.
- GRAY, R.H., OWEN, D.L. AND ADAMS, C.A. (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, Europe.
- GRIMBLE, R. & CHAN, M. K. (1995). "Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries". In *Natural resources forum*, 19 (2); 113-124. Blackwell Publishing Ltd.
- GYAPONG, J. O.; SELBY, R. A.; ANAKWAH, K. A. (2011). "Challenges in linking health research to policy: a commentary on developing a multi-stakeholder response to orphans and vulnerable children in Ghana". *Health Research Policy and Systems*, 9(Suppl 1):S1.
- HART, D.D.; CALHOUM, A. J.K. (2010). "Rethinking the role of ecological research in the sustainable management of freshwater ecosystems". *Freshwater Biology*; 55 (Suppl. 1); 258–269.
- HAYES, J. & ALLINSON, C. W. (1998). "Cultural Differences in the Learning Styles of Managers". *Management International Review*, 28 (3); 75-80.
- HENDRY, J. (2001). "Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory". *Business Ethics: A European Review*, 10 (3): 223–232.
- HILL, C. W. L., & JONES, T. M. 1992. "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154.
- HOCKERTS, K.; MORSING, M. (2000). "A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process". *Innovation*, 1-36. Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility.

- HOMEDES, N.; UGALDE, A. (2005). "Las reformas de salud neoliberales en América Latina: una visión crítica a través de dos estudios de caso". *Revista Panamericana de Salud Pública*; 17(3); 210-220.
- HORWITZ, A. (1995). "El Servicio Nacional de Salud y la salud pública chilena", en *La salud en el proceso de desarrollo chileno*. Santiago, Minsal/OPS. 63-83.
- HORWITZ, N. et al. (1995). *Salud y estado en Chile: organización social de la salud pública*. Santiago de Chile, OPS.
- HYDER, A.; SYED, S.; PUVANACHANDRA, P.; BLOOM, G.; SUNDARAM, S.; MAHMOOD, S.; IQBAL, M.; HONGWEN, Z.; RAVICHANDRAN, N.; OLADEPO, O.; PARIYO, G.; PETERS, D. (2010). "Stakeholder analysis for health research: Case studies from low- and middle-income countries". *Public Health*; 124(3); 159-166.
- IEDEMA, R.; MERRICK, E.; PIPER, D.; BRITTON, K.; GRAY, J.; VERMA, R.; MANNING, N. (2010). "Codesigning as a Discursive Practice in Emergency Health Services: The Architecture of Deliberation". *Journal of Applied Behavioral Science*, 46 (1) 73-91.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND. (2012). "World Economic Outlook, October 2012: Coping with High Debt and Sluggish Growth". *World Economic and Financial Surveys*.
- IQBAL, M. S. (2010). "Can e-governance hold back the relationships between stakeholders of corruption? An empirical study of a developing country". *EAST-WEST Journal of Economics and Business*; XIII (2); 83-106
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CHILE. (2011). *Anuario Estadístico 2010*. Santiago, Chile.
- JAWAHAR, I. M. & MCLAUGHLIN, G. L. (2001). "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach". *The Academy of Management Review*, 26 (3):397-414.
- JENSEN, M. C. (2002). "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function". *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 235-256.
- JONES, T. M. (1995). "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics". *The Academy of Management Review*, 20 (2): 404-437.
- -- & WICKS, A.C. (1999). "Convergent Stakeholder Theory". *The Academy of Management Review*, 24, (2): 206-221.

- KANER, K.A.; DIGIANO, M.; DUCHELLE, A.; WADT, L.H.O.; BRUNA, E.; DAIN, J.L. (2009). "Partnering for greater success: Local *stakeholders* and research in tropical biology and conservation". *Biotropica*; 41(5); 555–562.
- KEKISTALO, C.H.; LUNDMARK, L. (2010). "The Controversy Over Protected Areas and Forest-Sector Employment in Norrbotten, Sweden: Forest *Stakeholder* Perceptions and Estadísticas". *Society & Natural Resources*; 23(2); 146 - 164.
- KHO, M.E.; RAWSKI, E.; MAKARSKI, J.; BROUWERS, M.C. (2010). "Recruitment of multiple *stakeholders* to health services research: Lessons from the front lines". *BMC Health Services Research*; 10(123).
- KOCHAN, T. A. & RUBINSTEIN, S. A. (2000). "Toward a *Stakeholder* Theory of the Firm: The Saturn Partnership". *Organization Science*, 11(4): 367-386.
- KRICK, T.; FORSTATER, M.; MONAGHAN, P.; SILLANPAA, M. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. AccountAbility, UNEP *Stakeholder* Research Associates.
- LAMPE, M. (2001). Mediation as an Ethical Adjunct of *Stakeholder* Theory. *Journal of Business Ethics*, 31(2): 165-173.
- LANGTRY, B. (1994). "*Stakeholders* and the moral responsibilities of business". *Business Ethics Quarterly*, 4: 431-443.
- LAPLUME, A.O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. (2008). "*Stakeholder* Theory: Reviewing a Theory That Moves Us". *Journal of Management*; 34; 1152-1189.
- LARSON, S; WILLIAMS, L.J. (2009). "Monitoring the success of *stakeholder* engagement: Literature review". En Measham TG, Brake L (Eds.). *People, communities and economies of the Lake Eyre Basin*, DKCRC Research Report 45, Desert Knowledge Cooperative Research Centre, Alice Springs. 251–298.
- LEADER, S. (1999). Participation and Property Rights. *Journal of Business Ethics*, 21(2-3): 97-109.
- LINNAN, L.A.; STECKLER, A.; MAMAN, S.; ELLENSON, M.; FRENCH, E.; BLANCHARD, L.; BOWLING, M.; YAMANIS, N.; SUCCOP, S.; DAVENPORT, A.; MORACCO, B. (2010). "Engaging Key *Stakeholders* to Assess and Improve the Professional Preparation of MPH Health Educators". *American Journal of Public Health*; 100(10); 1993-1999.
- LOUCKS, D. P.; VAN BEEK, E.; STEDINGER, J. R.; DIJKMAN, J.P.M.; VILLARS, M. T. (2005). "Water Resources Systems Planning and Management:

- An Introduction to Methods, Models and Applications". Paris, UNESCO.MAAK, T. & PLESS, N. M. (2006). "Responsible Leadership in a *Stakeholder Society* – A Relational Perspective". *Journal of Business Ethics*, 66 (1): 99-115.
- MACARTUR, J. (1997). "Stakeholder analysis in project planning: origins, applications and refinements of the method". *Project Appraisal*, 12(4), 251-265.
 - MACMILLAN, K.; MONEY, K.; DOWNING, S.; HILLENBRAND, C. (2005). "Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors". *Corporate Reputation Review*, 8 (3): 214-232.
 - MAIGNAN, I; FERRELL, O. C.; FERRELL, L. (2005). "A *stakeholder* model for implementing social responsibility in marketing". *European Journal of Marketing*, 39 (9/10): 956-977
 - MALUKA, S.; KAMUZORA, P.; SAN SEBASTIÁN, M.; BYSKOV, J.; NDAWI, B.; HURTIG, A. (2010). "Improving district level health planning and priority setting in Tanzania through implementing accountability for reasonableness framework: Perceptions of *stakeholders*". *BMC Health Services Research*; 10; 322.
 - MARTÍNEZ, L. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: un estudio a partir de la percepción de agentes de sucursales bancarias privadas chilenas*. DEUSTO.
 - McNIEL, D.; BINDER, R.L. (2010). "Stakeholder views of a mental health court". *International Journal of Law and Psychiatry*; 33(4); 227-235.
 - MEASHAM TG, ROBINSON C, LARSON S, RICHARDS C, HERR A, WILLIAMS L, BRAKE L, SMITH T. (2009). "Synthesis of the 'People, communities and economies of the Lake Eyre Basin' project". In Measham TG, Brake L (Eds.). *People, communities and economies of the Lake Eyre Basin*, DKCRC Research Report 45, Desert Knowledge Cooperative Research Centre, Alice Springs. pp. 1–40.
 - MERRYMAN, J.H. (1985). *The Civil Law Tradition: An Introduction to the Legal Systems of Western Europe and Latin America*. 2nd ed., Stanford, CA: Stanford University Press.
 - MEZNAR, M., CHRISMAN, J.J., & CARROLL, A. B. (1990). "Social responsibility and strategic management: Toward an enterprise strategy classification". *Academy of Management Best Papers Proceedings*; 332-336.

- MEZNAR, M.B.; JOHNSON, JR. J.H. (1996). "Multinational Operations and Stakeholder Management: Internationalization Public Affairs Strategies and Economic Performance". *Journal of International Management* 2 (4):233–261.
- MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid, España.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. Y WOOD, D.J. (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.
- MORSING, M. & BECKMANN, S. C. (2006) *Strategic CSR communication*. Djøf publishing.
- MORSING, M., & SCHULTZ, M. (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- MURILLO-LUNA, J. L.; GARCÉS-AYERBE, C. Y RIVERA-TORRES. (2008). "Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach". *Strategic Management Journal*, 29 (11); 1225-1240.
- NARBONA, K.; DURÁN, G. (2008). "Caracterización del Sistema de Salud Chileno: Enfoque Laboral, Sindical e Institucional". *Fundación SOL*.
- NIETO, M. (2005). "Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española". *Economistas*, (106), 32-44.
- NÄSI, J. (1995). "What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm". In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*; 19-32. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- OGLIASTRI, E.; MCMILLEN, C.; ALTSCHUL, C.; ARIAS, M.E.; DE BUSTAMANTE, C.; DORFMAN, P.; FERREIRA, M.; FIM, C.; ICKIS, J.; MARTÍNEZ, S. (1999). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*; 22: 29-57.
- OHLOTT, P. J.; RUDERMAN, M. N.; MCCAULEY, C. D. (1994). "Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences". *The Academy of Management Journal*, 37 (1): 46-67.
- OLADER, S.; LADIN, A. (2008). "A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process". *Construction Management and Economics*; 26; 553–561.

- ORTS, E. W. & STRUDLER, A. (2002). "The Ethical and Environmental Limits of *Stakeholder Theory*". *Business Ethics Quarterly*, 12 (2): 215-233.
- PELLEGRINI E.K & SCANDURA,T.A. (2008). "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research". *Journal of Management*; 34; 566-593
- PHILLIPS, R. A. (1997). "*Stakeholder Theory and a Principle of Fairness*". *Business Ethics Quarterly*, 7(1): 51-66.
-- (2003). "*Stakeholder Legitimacy*". *Business Ethics Quarterly*, 13(1):25-41.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2006). "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *HBR*; 84; 78-92.
- POULOUDI A. (1999). "Aspects of the *stakeholder* concept and their implications for information systems development". *System Sciences*, Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on ...
- - & WHITLEY E.A. (1997). "*Stakeholder* identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems". *European Journal of Information Systems*, 6 (1):1-14.
- PRELL, C.; HUBACEK, K.; REED, M. (2009). "*Stakeholder* analysis and social network analysis in natural resource management". *Society & Natural Resources: An International Journal*; 22(6); 501 – 518.
- QUINN, N.W.T. (2009). "Information technology and innovative drainage management practices for selenium load reduction from irrigated agriculture to provide *stakeholder* assurances and meet contaminant mass loading policy objectives". *Agricultural Water Management*; 96(3); 484-492.
- R DEVELOPMENT CORE TEAM. (2011): *R: A language and environment for statistical computing*; Ed. R Foundation for Statistical Computing; Viena, Austria (URL <http://www.R-project.org/>).
- REED, D. (1999). "*Stakeholder* Management Theory: A Critical Theory Perspective". *Business Ethics Quarterly*, 9 (3); 453-483.
-- (2002). "Employing Normative *Stakeholder* Theory in Developing Countries". *Business & Society*, 41(2); 166-207.
- REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C.H.; STRINGER, L.C. (2009). "Who's in and why? A typology of *stakeholder* analysis methods for natural resource management". *Journal of Environmental Management*, 90; 1933–1949,

- RHENMAN, E. AND STYNME, B. (1964). *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm: Bokförlaget Aldus/Bonniers.
- ROSENBERG, M.A.; JOHNSON JR., P.H.; DUNCAN, I.G. (2010). "Exploring Stakeholder Perspectives On What Is Affordable Health Care". *Risk Management and Insurance Review*; 13(2); 251-263.
- ROWLEY, T. J. (1997). "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences". *The Academy of Management Review*, 22 (4): 887-910.
- -- & MOLDOVEANU, M. (2003). "When Will Stakeholder Groups Act? An Interest - and Identity - Based Model of Stakeholder Group Mobilization". *The Academy of Management Review*, 28(2): 204-219.
- RUF B, MURALIDHAR K, BROWN RM, JANNEY JJ, PAUL K. (2001). "An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective". *Journal of Business Ethics* 32: 143–156.
- RUHE, G. (2003). "Intelligent Support for Selection of COTS Products". *Computer Science*, 2593/2003: 34-45.
- SARKIS, J.; GONZALEZ-TORRE, P.; ADENSO-DIAZ, B. (2010). "Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training". *Journal of Operations Management*, 28, Issue 2, March 2010, Pages 163–176.
- SAVAGE, G. T., NIX, T. H., WHITEHEAD, C. J., & BLAIR, J. D. (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders". *Academy of Management Executive*, 5: 61-75.
- SCHLOSSBERGER, E. (1994). "A New Model of Business: Dual-Investor Theory". *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 459-474
- SCOTT, S. G. & LANE V. R. (2000). "A Stakeholder Approach to Organizational Identity". *Academy of Management Review*, 25 (1): 43-62.
- SHELDON, F.T.; ABERCROMBIE, R.K.; MILI, A. (2009). "Methodology for Evaluating Security Controls Based on Key Performance Indicators and Stakeholder Mission". *42nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- SMITH, N. C.; DRUMWRIGHT, M. E.; GENTILE, M. C. (2010). "The New Marketing Myopia". *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1): 4-11.

- STAKEHOLDERS RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNEP, ACCOUNTABILITY. (2005). "From Words to Action: *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement*". Ontario, Canada: Cobourg. p.8.
- STARIK, M. (1994). "Essay by Mark Starik". Pp. 89-95 de The Toronto Conference: Reflections on *stakeholder theory. Business & Society*, 33: 82-131.
- SUCHMAN, M.C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *The Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- THABREW, L.; WIEK, A.; RIESA, R. (2009). "Environmental decision making in multi-stakeholder contexts: applicability of life cycle thinking in development planning and implementation". *Journal of Cleaner Production*; 17; 67–76.
- THE CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS. (1999). "Principles of Stakeholder Management". *Business Ethics Quarterly*; 12(2); 257-264.
- THOMPSON, J. K., WARTICK, S. L., & SMITH, H. L. (1991). "Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.
- TOMLINSON, B.; SASTRE, S.; BLASCO, D.; GUILLÉN, J. (2011). "The systems approach framework as a complementary methodology of adaptive management: a case study in the urban beaches of Barcelona". *Ecology and Society*, 16(4): 28.
- TOOR, S. & OGUNLANA, S. O. (2009). "Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects". *International Journal of Project Management*, 28 (3): 228-236.
- TSUI, A. S. & GUTEK, B. A. (1984). "A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers". *Academy of Management Journal*, 27(3); 619-635.
- VAN GREMBERGEN, W. (2001). *Information Technology Evaluation Methods & Management*. Idea Group Publishing.
- VILANOVA, L. (2007). "Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms are Run for their Short-term Salient Stakeholder?". *European Management Journal*, 25 (2); 146–162.

- WICKS, A. C., GILBERT, D. R., JR., & FREEMAN, R. E. (1994). "A feminist reinterpretation of the *stakeholder* concept". *Business Ethics Quarterly*, 4(4); 475-497.
- WIJNBERG, N. M. (2000). "Normative *Stakeholder* Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics". *Journal of Business Ethics*, 25 (4); 329-342.
- WOOD, D. J. (1991) "Corporate social performance revisited". *Academy of management review*, 691-718.
- YAU, O.H.M.; CHOW, R.P.M.; SIN, L. Y.M.; TSE, ALAN C.B.; LUK, C.L. AND LEE, J.S.Y. (2007). "Developing a scale for *stakeholder* orientation". *European Journal of Marketing*; 41(11/12); 1306-1327.
- ZADEK, S. (2005). "El camino hacia la responsabilidad social corporativa". *Harvard Business Review*, Agosto; 60 -69.

Páginas de internet visitadas:

Página de internet de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe
http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2010/esp/index.asp Última visita:
26/11/2012

Página de internet de la Dirección de Presupuestos del Gobierno de Chile:
<http://www.dipres.gob.cl/574/propertyvalue-14626.html> Última visita: 26/11/2012

Página de internet de Eugenio Bisama: <http://www.gestionstakeholders.com> Última
visita: 26/11/2012

Página de internet del Fondo Monetario Internacional, World Monetary Outlook:
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/02/index.htm> última visita: 17/12/2012

Página de internet de Global Reporting InitiativeTM:
[https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-
overview/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx) última visita: 8/4/2012

Página de internet del Gobierno Federal estadounidense, administrado por “Centers
for Medicare & Medicaid Services”:
[https://www.cms.gov/Research-Statistics-Data-and-Systems/Statistics-Trends-and-
Reports/NationalHealthExpendData/NHE_Fact_Sheet.html](https://www.cms.gov/Research-Statistics-Data-and-Systems/Statistics-Trends-and-Reports/NationalHealthExpendData/NHE_Fact_Sheet.html) Última visita: 26/11/2012

Página de internet de Indexmundi
<http://www.indexmundi.com/trade/exports/> Última visita: 29/12/2009.

Página de internet del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile:
[http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones/Informe
s/Microsoft%20Word%20-%20InforP UR.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones/Informes/Microsoft%20Word%20-%20InforP UR.pdf) Última visita: 6/4/2012

Página de internet de La Nación, periódico digital chileno

<http://www.lanacion.cl/casen-salud-detecta-que-82-de-usuarios-que-acuden-a-urgencia-lo-hace-en-el-sistema-publico/noticias/2012-10-16/145619.html>

Última visita: 26/11/2012

Página de internet del Ministerio de Planificación del Gobierno de Chile:

http://www.mideplan.gob.cl/casen/Estadisticas/perfil_regional.html La página ha caducado pues el Ministerio de Planificación ya no existe. La información puede accederse en el sitio web del Ministerio de Desarrollo Social de Gobierno de Chile:

http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen/Estadisticas/perfil_regional.html

Página de internet del Ministerio de Salud de Chile

http://www.redsalud.gov.cl/noticias/noticias.php?id_n=96 La página ya no está vigente, la información original puede ser consultada en el sitio web del Ministerio de Desarrollo Social de Gobierno de Chile:

Páginas de internet de Oxford Dictionary:

<http://www.askoxford.com/dictionaries/?view=uk>

<http://oxforddictionaries.com/> Última visita: 26/11/2012

Página de internet del Proyecto “R” para la computación estadística

<http://R-project.org>

Página de internet de la Real Academia Española

<http://www.rae.es>



Universidad de
Deusto
San Sebastián

Deustuko
Unibertsitatea
Donostia

.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas

Anexos tesis doctoral

**“GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS*.
UNA APLICACIÓN AL SECTOR PÚBLICO DE SALUD CHILENO”**

Eugenio Bisama Castillo

San Sebastián, marzo de 2013



Universidad de
Deusto
San Sebastián

Deustuko
Unibertsitatea
Donostia

.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas

Anexo tesis doctoral

**“GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS*.
UNA APLICACIÓN AL SECTOR PÚBLICO DE SALUD CHILENO”**

EL DIRECTOR

Dr. Iñaki García Arrizabalaga

EL DOCTORANDO

Eugenio Bisama Castillo

San Sebastián, marzo de 2013

Contenido

1	Anexo 1: Encuesta	1
2	Anexo 2: Patrocinio Ministerio de Salud	9
3	Anexo 3: Patrocinio Servicio de Salud de Talcahuano	13
4	Anexo 4: Tablas del Análisis de Componentes Principales (ACP).....	17
4.1	Stakeholder Clientes/usuarios	19
4.2	Stakeholder Autoridades.....	21
4.3	Stakeholder Trabajadores.....	23
4.4	Stakeholder Dueños/financistas.....	25
4.5	Stakeholder Comunidad/medio ambiente	27
4.6	Stakeholder Sindicatos/organizaciones	29
4.7	Stakeholder Proveedores	31
4.8	Stakeholder Socios/distribuidores.....	33
4.9	Stakeholder Medios de comunicación.....	35
5	Anexo 5: Análisis estadístico regresiones	39
5.1	Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Clientes	41
5.1.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	41
5.1.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	42
5.1.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	42
5.1.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	44
5.2	Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Autoridades	44
5.2.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	44
5.2.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	45
5.2.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	47
5.2.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	48
5.3	Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Trabajadores	49
5.3.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	49

5.3.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	51
5.3.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	51
5.3.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	52
5.4	<i>Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Dueños/financistas</i>	53
5.4.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	53
5.4.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	55
5.4.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	57
5.4.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	59
5.5	<i>Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Comunidad/medio ambiente .61</i>	
5.5.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	61
5.5.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	62
5.5.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	64
5.5.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	66
5.6	<i>Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Sindicatos/organizaciones 68</i>	
5.6.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	68
5.6.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	69
5.6.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	71
5.6.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	72
5.7	<i>Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Proveedores</i>	74
5.7.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	74

5.7.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	75
5.7.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	76
5.7.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	78
5.8	<i>Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Socios/distribuidores.....</i>	79
5.8.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	79
5.8.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	81
5.8.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	83
5.8.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	84
5.9	<i>Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Medios de comunicación</i>	88
5.9.1	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia	88
5.9.2	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Capacidad de aporte.....	89
5.9.3	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad	90
5.9.4	Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad.....	92
6	Anexo 6: Pruebas estadísticas	95
6.1	Pruebas de igualdad de medias de acuerdo a variables de caracterización	97
6.1.1	Pruebas de igualdad de medias por Tipo de organización.....	97
6.1.2	Pruebas de igualdad de medias por Alcance de la organización	115
6.1.3	Pruebas de igualdad de medias por Tipo de usuario de la organización.....	128
6.1.4	Pruebas de igualdad de medias por género	140
6.1.5	Pruebas de igualdad de medias por profesión	149
6.1.6	Pruebas de igualdad de medias por Sistema de atención de salud de la familia del directivo	160
6.1.7	Pruebas de igualdad de medias por Nivel de cargo	169
6.2	Pruebas T de las actividades de involucramiento con los <i>stakeholders</i>	180

Índice de Tablas

Tabla 1. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Clientes/usuarios	19
Tabla 2. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Clientes/usuarios	20
Tabla 3. Valores v-test de las variables de caracterización para Clientes/usuarios	21
Tabla 4. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Autoridades	21
Tabla 5. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Autoridades	22
Tabla 6. Valores v-test de las variables de caracterización para Autoridades	23
Tabla 7. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para trabajadores.....	23
Tabla 8. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para trabajadores.....	24
Tabla 9. Valores v-test de las variables de caracterización para trabajadores	25
Tabla 10. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para dueños/financistas	25
Tabla 11. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para dueños/financistas	26
Tabla 12. Valores v-test de las variables de caracterización para dueños/financistas	27
Tabla 13. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para la Comunidad/medio ambiente	27
Tabla 14. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Comunidad/medio ambiente	28
Tabla 15. Valores v-test de las variables de caracterización para Comunidad/medio ambiente	29
Tabla 16. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Sindicatos/organizaciones	29
Tabla 17. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Sindicatos/organizaciones	30
Tabla 18. Valores v-test de las variables de caracterización para Sindicatos/organizaciones	31

Tabla 19. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Proveedores	31
Tabla 20. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Proveedores	32
Tabla 21. Valores v-test de las variables de caracterización para Proveedores	33
Tabla 22. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para socios/ distribuidores	33
Tabla 23. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Socios/distribuidores.....	34
Tabla 24. Valores v-test de las variables de caracterización para Socios/distribuidores.....	35
Tabla 25. Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Medios de comunicación	35
Tabla 26. Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Medios de comunicación	36
Tabla 27. Valores v-test de las variables de caracterización para Medios de comunicación.....	37
Tabla 28. Prueba de hipótesis por actividad de modelo basado en Krick et al. (2005).	180

1 Anexo 1: Encuesta

Tesis Doctoral "Gestión de Stakeholders en Organizaciones de Salud Pública Chilenas"

Encuesta de Relación con stakeholders (actores)

Presentación

La presente encuesta busca medir: a) la percepción que los directivos públicos y privados del sector salud tienen de sus stakeholders, b) el grado de desarrollo de la relación mediante los mecanismos, recursos y acciones que las organizaciones aplican en la relación con sus stakeholders. La encuesta, evento libre de humo de tabaco, que fue auspiciado por el Ministerio de Salud de Chile durante el primer semestre de 2011, mediante la resolución Exenta N°200, es confidencial. Los resultados agrupados serán compartidos con los participantes, quienes recibirán una comparación individualizada entre los resultados de su organización y los de directivos de organizaciones similares.

Los stakeholders son, básicamente "Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por una organización o sus actividades. También, cualquier individuo o grupo que puede ayudar a definir propuestas de valor a la organización". En la encuesta empleamos las categorías de stakeholders más usuales en la literatura. En el sector público ocurre la particularidad que el Estado cumple dos roles: el de Autoridad – que establece las normas para el conjunto del sector - y el de Dueño/financista – que invierte o financia y exige resultados.

La siguiente tabla contiene ejemplos (sin ordenar) del área privada y pública para las categorías de stakeholders empleadas.

Externos								Internos
Socios / distribuidores	Sindicatos y Organizaciones	Proveedores	Medios de Comunicación	Financistas / dueños	Comunidad y Medio Ambiente	Clientes / usuarios	Autoridades	Trabajadores
Red de salud	Colegio Médico	De medicamentos	TV	Ministerio de Salud	Org. de pacientes	Pacientes	Ministerio de Salud	Médicos
ISAPRES	Fenats	Insumos médicos	Diarios	Ministerio de Hacienda	Juntas de vecinos	Universidades	Servicio de Salud	Enfermeras
FONASA	Colegio de Enfermeras	Servicios no médicos	Radios	Accionistas	Green Peace	Familiares de pacientes	Municipalidad	Matronas
Seguros de Salud	Colegio de Matronas	Laboratorios	Etc.	Bancos	Etc.	Etc.	Seremi Salud	Otros profesionales
Etc.	ANEF	Imagenología		Municipalidades			Senado	Personal técnico
	Etc.	Etc.		Presidencia de la República			SESMA	Etc.
				Etc.			CONAMA	
							Etc.	

A Continuación se solicitan algunos datos sociodemográficos. Se le pide responder en los recuadros amarillos a la derecha de las preguntas/opciones.

A) Tipo de organización en que es directivo:					
b) Su cargo puede clasificarse cómo:					
	Gerente Corporativo / Miembro del directorio / Dirección Servicio / MINSAL				
	Directivo de Gran Unidad (Director de Hospital, Gerente de Clínica, etc.)				
	Directivo de Unidad (Director de Consultorio / Gerente de Clínica mediana)				
c) País:		Chile			
d) Su organización puede clasificarse como:		Privada		Pública	X
e) Alcance de su Org.:		Nacional		Regional/Estatal	
				Municipal	
f) Los usuarios principales de su organización puede considerarse					
	Urbanos		Rurales		Mixtos
g) Profesión original es:	Médico		Otra profesión de la salud		Otra profesión
h) Su familia atiende sus necesidades de salud principalmente en el:					
		Sistema Público		Sistema Privado	
i) Género		Femenino		Masculino	

1) Numerando de 1 a 9, en que **1 es el más prioritario** y 9 el de menor prioridad, indique el orden de prioridad de los siguientes stakeholders en su toma de decisiones como directivo.

	Orden de prioridad
Socios / distribuidores	
Sindicatos y Organizaciones	
Proveedores	
Medios de Comunicación	
Financistas / dueños	
Comunidad / Medio Ambiente	
Clientes / usuarios	
Autoridades	
Trabajadores	

2) Señale con una "X" el grado de **poder** de afectar el desempeño de su organización que Ud. considera que tienen c/u de los siguientes stakeholders.

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

3) Señale con una "X" el grado de **legitimidad** que Ud. considera que tienen los planteamientos de c/u de los siguientes stakeholders, en relación a la gestión de su organización

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

4) Señale con una "X" el nivel de **urgencia** que Ud., considera que tienen los planteamientos de c/u de los siguientes stakeholders, en relación a su organización

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

5) Señale con una "X" el grado en que Ud. cree que podrían, en el futuro, **aportar al desempeño/competitividad** de su organización c/u de los siguientes stakeholders

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

6) Señale con una "X" el grado de **conocimiento** que tiene su organización o unidad sobre los **intereses** de c/u de los siguientes stakeholders

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

7) Evalúe, señalando con una "X", el grado de **conflictividad en la relación** con c/u de los siguientes stakeholders

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

8) Evalúe, señalando con una "X", el nivel de **calidad de la relación** de su organización o unidad con c/u de los siguientes stakeholders

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

9) Señale con una "X" **quienes tienen a cargo** en su organización/unidad la relación con c/u de los siguientes stakeholders (marque más de una columna, si es necesario).

	Dirección de su organización	Unidad de apoyo a la producción	Producción de servicio	Relaciones públicas	Empresa externa
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

10) Señale la **frecuencia** en que su organización/unidad recibe **retroalimentación** sistemática sobre su desempeño, de c/u de los siguientes stakeholders

	Nunca	Anual	Semestral	Trimestral	Más frecuente
Socios / distribuidores					
Sindicatos y Organizaciones					
Proveedores					
Medios de Comunicación					
Financistas / dueños					
Comunidad / Medio Ambiente					
Clientes / usuarios					
Autoridades					
Trabajadores					

11) En una escala de 1 a 5, en que 1 es "nada" y 5 "muy alto", indique con un número el grado en que en su organización ha **desarrollado** los siguientes elementos **para la relación** con sus stakeholders,

	Objetivos	Políticas	Indicadores de desempeño	Metas	Incentivos	Capacidades
Socios / distribuidores						
Sindicatos y Organizaciones						
Proveedores						
Medios de Comunicación						
Financistas / dueños						
Comunidad / Medio Ambiente						
Clientes / usuarios						
Autoridades						
Trabajadores						

12) En el siguiente cuadro, marque con una “x” si su organización realiza las **acciones**, y cuenta con las **herramientas**, descritas en la columna acciones/herramientas, para la relación con sus stakeholders.

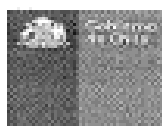
Acciones / Herramientas:	Si
Identifica formalmente a sus stakeholders	
Cuenta con una descripción de los stakeholders.	
Realiza pruebas de relevancia de cinco partes.	
Cuenta con tablas de madurez de temas.	
Ha desarrollado matrices de influencia y dependencia.	
Evalúa la capacidad organizacional para responder a los temas o a los stakeholders.	
Define márgenes de maniobra.	
Analiza a los representantes de los stakeholders.	
Cuenta con plan para el desarrollo de la organización y los stakeholders.	
Identifica las capacidades internas necesarias para desarrollar la relación con los stakeholders.	
Desarrolla las capacidades de los stakeholders.	
Recorre a capacidades y habilidades externas para relacionarse con los stakeholders.	
Decide qué herramientas / enfoques utilizar.	
Cuenta con asesoramiento en enfoques claves.	
Planifica acciones con los stakeholders(objetivos SMART).	
Genera confianza.	
Presenta informes.	
Revisa periódicamente el proceso de relación con los stakeholders.	

Observaciones y comentarios:

¡Gracias por su tiempo!

Si recibió esta encuesta por e-mail, por favor, grabar y enviar a:
<mailto:eugenio.bisama@opendeusto.es>

2 Anexo 2: Patrocinio Ministerio de Salud



SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA
DPTO. DE ASESORÍA JURÍDICA
AADIAMSCHISCH

OTORGA AUSPICIO OFICIAL AL PROGRAMA DE
INVESTIGACIÓN "GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN EL
SECTOR SALUD CHILENO".

EXENTA N° 200 J.

SANTIAGO, - 8 ABR. 2011

VISTOS: Lo dispuesto en el D.F.L. N° 1, de 2005, del Ministerio de Salud, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley N° 2783 de 1979; y de las leyes N°s 18.933 y N° 18.468, en el artículo 19 N° 9 de la Constitución Política de la República, en el Decreto Supremo N° 214 de 11 de mayo de 2001 del Ministerio de Salud y en la resolución N° 1600 de 2008 de la Contraloría General de la República,

CONSIDERANDO:

- Que es función del Estado, a través del Ministerio de Salud garantizar el libre e igualitario acceso a las acciones de promoción, protección, y recuperación de la salud y rehabilitación de la persona enferma.

- Que, dentro de esa función, especial relevancia cobra la promoción de instancias de desarrollo de las diferentes áreas de la salud, dada la incidencia que ello tiene en la calidad de la atención que se le brinda a las personas,

- Que, el Sr. Eugenio Bisama Castillo, Doctorado en el Programa de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, España, se encuentra realizando una investigación de stakeholders, cuyo objetivo principal es explorar y describir la gestión de stakeholders en el sector salud chileno. Para elaborar y describir la relación entre organizaciones de salud y stakeholders, han elaborado un cuestionario que busca: a) medir la percepción de los directivos acerca de sus stakeholders y b) medir el grado de desarrollo de la relación mediante los mecanismos y recursos que las instituciones aplican en relación con los stakeholders. El documento está orientado a altos directivos de instituciones de salud, públicas y privadas, de distintos niveles, para lo cual ha solicitado el auspicio del Ministerio de Salud.

- Que, de acuerdo a lo informado por el Jefe de Gabinete del Subsecretario de Salud Pública, en su Minuta N° 672 de fecha 31 de Marzo del presente año, que acompaña y la evaluación realizada a dicha actividad, se ha resuelto otorgar el auspicio de este Ministerio al PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN "GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN EL SECTOR SALUD".

- Que, dicho evento, a juicio de esta Cartera, constituye un efectivo aporte en la dirección señalada, dicto la siguiente

RESOLUCIÓN:

1. **OTÓRGASE** el auspicio oficial del Ministerio de Salud, al **"PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN "GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN EL SECTOR SALUD"**, organizado por Sr. Eugenio Bisama Castillo, doctorado en el Programa de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, España, a realizarse durante el primer semestre del año 2011.

2. **AUTORIZASE** para tal efecto el uso del logotipo oficial de esta Secretaría de Estado y de la expresión "Auspiciado por el Ministerio de Salud", y deberá publicitarse la frase "Evento libre del humo del tabaco", acompañada de la cita a la presente resolución.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE-



DISTRIBUCIÓN:

- Sr. Eugenio Bisama Castillo
- Gabinete Ministro de Salud
- Gabinete Subsecretario de Salud Pública
- División de Gestión y Desarrollo de las Personas
- Dpto. de Comunicaciones
- Dpto. Asesoría Jurídica
- Of. De Partes.

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN "GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN EL SECTOR SALUD"

3 Anexo 3: Patrocinio Servicio de Salud de Talcahuano

De: Valeria San Martin [mailto:valeria.sanmartin@redsalud.gov.cl]

Enviado el: martes, 08 de febrero de 2011 12:58

Para:

Asunto: Patrocinio Tesis Doctoral

Importancia: Alta

Estimados Directivos de la Red:

Junto con saludarlos, informarles que la Dirección del Servicio de Salud Talcahuano está patrocinando la tesis doctoral de D. Eugenio Bisama, adscrito al Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas, de la Universidad de Deusto, España.

La investigación, titulada "Gestión de *Stakeholders* en el Sector Salud Sudamericano", tiene como principal objetivo explorar y describir la gestión de *stakeholders*, o grupos de interesados (accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, entre otros) en el sector salud de algunos países sudamericanos.

Para analizar esta relación, el Sr. Bisama ha elaborado un cuestionario que busca:

- a) medir la percepción de los directivos de sus *stakeholders* y,
- b) medir el grado de desarrollo de la relación mediante los mecanismos y recursos que las instituciones aplican en la relación con los *stakeholders*.

El instrumento será aplicado a altos directivos de instituciones de salud, públicas y privadas. Es por ello que, **solicito a Usted tenga a bien responder el cuestionario** y así apoyar la iniciativa académica de D. Bisama. **El plazo para recibir las respuestas es hasta el viernes 04 de marzo.**

La encuesta está publicada en internet y puede responderla haciendo clic en el link que está más abajo (se adjunta tabla de ejemplos de *stakeholders*):

<https://www.surveymonkey.com/s/8YR7S9X>

El tiempo de respuesta promedio, en papel, es de 22 minutos, en internet es más rápido. Para cualquier consulta, los datos de contacto del Sr. Bisama son, celular 87747206 y correo contacto@gestionstakeholders.com.

Cabe destacar que, la información recogida es confidencial y sus resultados, agrupados por tipo de institución y por país, serán compartidos con las organizaciones que participen del estudio y/o lo apoyen.

Se adjunta al presente correo solicitud de apoyo de D. Bisama, y una presentación de la encuesta y de la teoría de *stakeholders*.

Esperando contar con su apoyo en esta iniciativa, les saluda atentamente,

Valeria San Martín Escobar

Jefa Área de Apoyo a la Gestión Estratégica y Calidad

Servicio de Salud Talcahuano

Fono Red Minsal: 412 171

Fono Red Pública: 272 2171

Celular: 89201652

Correo Electrónico: valeria.sanmartin@redsalud.gov.cl

4 Anexo 4: Tablas del Análisis de Componentes Principales (ACP)

Se presentan a continuación, para cada *stakeholder*, tres tablas con información sobre el ACP de sus atributos. El análisis de la información de las tablas se encuentra en el punto 5.2.2 de la tesis, para cada *stakeholder*. Las tablas son:

- Tabla de cosenos cuadrados de los atributos y de la variable ilustrativa prioridad.
- Tabla de cosenos cuadrados de las variables de caracterización del encuestado
- Tabla de valores v-test de las variables de caracterización del encuestado.

Para cada *stakeholder*, en primera y segunda tabla se han destacado los valores superiores al 50%, y en la tercera tabla (v-test) se han destacado como significativos los valores mayores a 2 o menores a -2.

4.1 Stakeholder Clientes/usuarios

Tabla 1.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Clientes/usuarios

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,396	0,111
Legitimidad	0,664	0,047
Urgencia	0,607	0,136
Capacidad de aporte	0,117	0,157
Conflictividad	0,021	0,673
Prioridad*	0,065	0,000

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.
Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para
Clientes/usuarios

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de organización	Minsal / servicio de salud	0,061	0,002
	Hospital alta y mediana complejidad	0,146	0,836
	Hospital baja complejidad	0,050	0,361
	Atención primaria	0,286	0,151
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,584	0,012
	Gran unidad	0,143	0,256
	Unidad mediana	0,601	0,121
Alcance	Nacional	0,028	0,470
	Regional	0,123	0,386
	Municipal	0,222	0,182
Usuarios	Urbanos	0,302	0,409
	Rurales	0,671	0,020
	Mixtos	0,142	0,147
Profesión	Médico	0,510	0,084
	Otra profesión de la salud	0,609	0,012
	Otras profesiones	0,124	0,193
Sistema salud de la familia	Público	0,382	0,568
	Privado	0,305	0,618
Género	Mujer	0,051	0,221
	Hombre	0,051	0,221

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Valores v-test de las variables de caracterización para Clientes/usuarios

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,220	0,051
	Hospital alta y mediana complejidad	0,930	-2,819
	Hospital baja complejidad	-0,394	1,346
	Atención primaria	-1,027	-0,947
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	1,486	0,272
	Gran unidad	-0,768	-1,304
	Unidad mediana	-0,689	0,391
Alcance	Nacional	0,194	-1,018
	Regional	0,749	1,679
	Municipal	-1,035	-1,188
Usuarios	Urbanos	0,781	-1,152
	Rurales	-2,366	0,522
	Mixtos	0,576	0,744
Profesión	Médico	1,648	-0,849
	Otra profesión de la salud	-1,179	-0,206
	Otras profesiones	-0,595	0,943
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,884	-1,366
	Privado	0,792	1,429
Género	Mujer	0,324	-0,853
	Hombre	-0,324	0,853

Fuente: Elaboración propia

4.2 Stakeholder Autoridades

Tabla 4.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Autoridades

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,540	0,010
Legitimidad	0,686	0,025
Urgencia	0,536	0,119
Capacidad de aporte	0,435	0,005
Conflictividad	0,084	0,843
Prioridad*	0,055	0,000

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Autoridades

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,538	0,032
	Hospital alta y mediana complejidad	0,516	0,008
	Hospital baja complejidad	0,543	0,211
	Atención primaria	0,907	0,045
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,743	0,049
	Gran unidad	0,077	0,120
	Unidad mediana	0,726	0,079
Alcance	Nacional	0,580	0,240
	Regional	0,711	0,012
	Municipal	0,911	0,024
Usuarios	Urbanos	0,631	0,052
	Rurales	0,022	0,268
	Mixtos	0,539	0,303
Profesión	Médico	0,065	0,360
	Otra profesión de la salud	0,394	0,455
	Otras profesiones	0,150	0,569
Sistema Salud de la Familia	Público	0,709	0,001
	Privado	0,651	0,001
Género	Mujer	0,159	0,288
	Hombre	0,159	0,288

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Valores v-test de las variables de caracterización para Autoridades

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	1,212	-0,433
	Hospital alta y mediana complejidad	0,993	-0,178
	Hospital baja complejidad	1,313	-1,192
	Atención primaria	-2,051	0,664
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	1,491	0,560
	Gran unidad	0,503	-0,914
	Unidad mediana	-1,235	0,595
Alcance	Nacional	1,431	-1,342
	Regional	1,239	0,238
	Municipal	-2,192	0,519
Usuarios	Urbanos	-1,149	0,481
	Rurales	-0,264	1,335
	Mixtos	1,051	-1,148
Profesión	Médico	0,092	0,313
	Otra profesión de la salud	-1,103	-1,727
	Otras profesiones	0,503	1,428
Sistema Salud de la Familia	Público	-1,657	-0,110
	Privado	1,260	0,063
Género	Mujer	0,527	-1,033
	Hombre	-0,527	1,033

Fuente: Elaboración propia

4.3 Stakeholder Trabajadores

Tabla 7.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para trabajadores

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,540	0,010
Legitimidad	0,686	0,025
Urgencia	0,536	0,119
Capacidad de aporte	0,435	0,005
Conflictividad	0,084	0,843
Prioridad*	0,055	0,000

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para trabajadores

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,791	0,034
	Hospital alta y mediana complejidad	0,670	0,055
	Hospital baja complejidad	0,672	0,000
	Atención primaria	0,022	0,002
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,296	0,028
	Gran unidad	0,178	0,569
	Unidad mediana	0,070	0,218
Alcance	Nacional	0,714	0,000
	Regional	0,399	0,006
	Municipal	0,011	0,029
Usuarios	Urbanos	0,034	0,855
	Rurales	0,141	0,100
	Mixtos	0,008	0,475
Profesión	Médico	0,168	0,488
	Otra profesión de la salud	0,373	0,004
	Otras profesiones	0,624	0,085
Sistema Salud de la Familia	Público	0,009	0,037
	Privado	0,046	0,016
Género	Mujer	0,624	0,100
	Hombre	0,624	0,100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

Valores v-test de las variables de caracterización para trabajadores

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	-2,342	-0,729
	Hospital alta y mediana complejidad	1,484	-0,639
	Hospital baja complejidad	1,256	-0,019
	Atención primaria	0,221	-0,109
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	-0,700	0,322
	Gran unidad	0,497	-1,342
	Unidad mediana	0,401	1,065
Alcance	Nacional	1,138	0,001
	Regional	-1,067	0,204
	Municipal	-0,123	-0,306
Usuarios	Urbanos	0,332	-2,507
	Rurales	-0,817	1,039
	Mixtos	-0,152	1,796
Profesión	Médico	0,375	-0,965
	Otra profesión de la salud	0,930	0,137
	Otras profesiones	-1,389	0,774
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,147	-0,464
	Privado	-0,371	0,328
Género	Mujer	1,084	-0,654
	Hombre	-1,084	0,654

Fuente: Elaboración propia

4.4 Stakeholder Dueños/financistas

Tabla 10.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para dueños/financistas

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,726	0,001
Legitimidad	0,722	0,000
Urgencia	0,744	0,055
Capacidad de aporte	0,679	0,007
Conflictividad	0,029	0,953
Prioridad*	0,360	0,031

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.

Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para
dueños/financistas

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,726	0,259
	Hospital alta y mediana complejidad	0,478	0,190
	Hospital baja complejidad	0,042	0,602
	Atención primaria	0,003	0,351
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,413	0,396
	Gran unidad	0,151	0,766
	Unidad mediana	0,922	0,003
Alcance	Nacional	0,000	0,980
	Regional	0,359	0,237
	Municipal	0,584	0,185
Usuarios	Urbanos	0,915	0,003
	Rurales	0,829	0,121
	Mixtos	0,781	0,073
Profesión	Médico	0,477	0,000
	Otra profesión de la salud	0,756	0,182
	Otras profesiones	0,551	0,387
Sistema Salud de la Familia	Público	0,927	0,007
	Privado	0,853	0,007
Género	Mujer	0,866	0,120
	Hombre	0,866	0,120

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Valores v-test de las variables de caracterización para dueños/financistas

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	-1,246	1,257
	Hospital alta y mediana complejidad	0,591	-0,629
	Hospital baja complejidad	-0,350	-2,226
	Atención primaria	-0,032	0,572
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	-0,901	1,488
	Gran unidad	-0,414	-1,573
	Unidad mediana	1,152	0,118
Alcance	Nacional	0,000	-2,091
	Regional	0,501	0,688
	Municipal	-0,795	0,756
Usuarios	Urbanos	-2,201	0,216
	Rurales	1,389	0,897
	Mixtos	1,060	-0,546
Profesión	Médico	-0,798	0,029
	Otra profesión de la salud	1,907	-1,581
	Otras profesiones	-1,228	1,738
Sistema Salud de la Familia	Público	-1,527	0,223
	Privado	1,190	-0,177
Género	Mujer	2,868	-1,804
	Hombre	-2,868	1,804

Fuente: Elaboración propia

4.5 Stakeholder Comunidad/medio ambiente

Tabla 13.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para la Comunidad/medio ambiente

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,431	0,097
Legitimidad	0,404	0,039
Urgencia	0,731	0,000
Capacidad de aporte	0,564	0,071
Conflictividad	0,016	0,863
Prioridad*	0,159	0,001

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.

Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para
Comunidad/medio ambiente

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,939	0,008
	Hospital alta y mediana complejidad	0,092	0,586
	Hospital baja complejidad	0,250	0,000
	Atención primaria	0,748	0,058
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,961	0,002
	Gran unidad	0,085	0,819
	Unidad mediana	0,613	0,310
Alcance	Nacional	0,164	0,613
	Regional	0,903	0,003
	Municipal	0,816	0,050
Usuarios	Urbanos	0,773	0,150
	Rurales	0,712	0,161
	Mixtos	0,805	0,073
Profesión	Médico	0,746	0,154
	Otra profesión de la salud	0,503	0,274
	Otras profesiones	0,905	0,006
Sistema Salud de la Familia	Público	0,000	0,435
	Privado	0,101	0,508
Género	Mujer	0,042	0,245
	Hombre	0,042	0,245

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15.

Valores v-test de las variables de caracterización para Comunidad/medio ambiente

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	-2,254	-0,296
	Hospital alta y mediana complejidad	-0,631	-2,252
	Hospital baja complejidad	-0,485	-0,014
	Atención primaria	2,667	1,051
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	-1,816	0,110
	Gran unidad	-0,398	-1,751
	Unidad mediana	1,446	1,457
Alcance	Nacional	-0,462	-1,267
	Regional	-2,598	-0,212
	Municipal	2,692	0,947
Usuarios	Urbanos	2,356	-1,468
	Rurales	-1,948	1,311
	Mixtos	-1,267	0,542
Profesión	Médico	1,885	-1,213
	Otra profesión de la salud	0,986	1,032
	Otras profesiones	-2,691	0,301
Sistema Salud de la Familia	Público	0,004	-0,934
	Privado	-0,338	1,074
Género	Mujer	0,263	-0,901
	Hombre	-0,263	0,901

Fuente: Elaboración propia

4.6 Stakeholder Sindicatos/organizaciones

Tabla 16.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Sindicatos/organizaciones

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,447	0,029
Legitimidad	0,562	0,135
Urgencia	0,664	0,025
Capacidad de aporte	0,432	0,083
Conflictividad	0,012	0,849
Prioridad*	0,066	0,000

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.
Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para
Sindicatos/organizaciones

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,655	0,012
	Hospital alta y mediana complejidad	0,680	0,163
	Hospital baja complejidad	0,615	0,073
	Atención primaria	0,521	0,034
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,547	0,060
	Gran unidad	0,743	0,245
	Unidad mediana	0,073	0,154
Alcance	Nacional	0,008	0,055
	Regional	0,182	0,115
	Municipal	0,486	0,021
Usuarios	Urbanos	0,067	0,831
	Rurales	0,016	0,777
	Mixtos	0,057	0,492
Profesión	Médico	0,219	0,271
	Otra profesión de la salud	0,576	0,237
	Otras profesiones	0,644	0,021
Sistema Salud de la Familia	Público	0,006	0,355
	Privado	0,180	0,200
Género	Mujer	0,201	0,414
	Hombre	0,201	0,414

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18.

Valores v-test de las variables de caracterización para Sindicatos/organizaciones

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,827	-0,151
	Hospital alta y mediana complejidad	1,434	-0,964
	Hospital baja complejidad	-0,830	0,394
	Atención primaria	-1,715	-0,605
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	1,266	0,574
	Gran unidad	-0,740	-0,584
	Unidad mediana	-0,288	-0,575
Alcance	Nacional	-0,057	-0,200
	Regional	0,794	0,867
	Municipal	-1,550	-0,448
Usuarios	Urbanos	-0,283	-1,366
	Rurales	0,142	1,353
	Mixtos	-0,186	0,752
Profesión	Médico	-0,700	1,070
	Otra profesión de la salud	-1,185	-1,045
	Otras profesiones	1,331	0,333
Sistema Salud de la Familia	Público	-0,061	-0,654
	Privado	-0,460	0,666
Género	Mujer	-0,813	-1,601
	Hombre	0,813	1,601

Fuente: Elaboración propia

4.7 Stakeholder Proveedores

Tabla 19.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Proveedores

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,596	0,091
Legitimidad	0,629	0,012
Urgencia	0,656	0,005
Capacidad de aporte	0,592	0,000
Conflictividad	0,087	0,881
Prioridad*	0,130	0,000

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20.

Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Proveedores

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,865	0,028
	Hospital alta y mediana complejidad	0,573	0,142
	Hospital baja complejidad	0,294	0,253
	Atención primaria	0,021	0,370
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,004	0,055
	Gran unidad	0,032	0,117
	Unidad mediana	0,093	0,019
Alcance	Nacional	0,105	0,661
	Regional	0,013	0,095
	Municipal	0,439	0,208
Usuarios	Urbanos	0,005	0,069
	Rurales	0,229	0,142
	Mixtos	0,625	0,195
Profesión	Médico	0,104	0,002
	Otra profesión de la salud	0,167	0,120
	Otras profesiones	0,281	0,392
Sistema Salud de la Familia	Público	0,711	0,109
	Privado	0,763	0,094
Género	Mujer	0,105	0,696
	Hombre	0,105	0,696

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21.

Valores v-test de las variables de caracterización para Proveedores

Clasificación	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	-1,492	-0,429
	Hospital alta y mediana complejidad	1,286	-1,030
	Hospital baja complejidad	-0,535	-0,799
	Atención primaria	-0,163	1,095
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,028	0,179
	Gran unidad	-0,229	-0,700
	Unidad mediana	0,467	0,341
Alcance	Nacional	0,403	-1,625
	Regional	-0,085	0,371
	Municipal	-0,836	0,925
Usuarios	Urbanos	0,084	0,503
	Rurales	1,008	1,276
	Mixtos	-1,018	-0,916
Profesión	Médico	-0,562	0,119
	Otra profesión de la salud	0,860	-1,170
	Otras profesiones	-0,722	1,372
Sistema Salud de la Familia	Público	0,740	0,467
	Privado	-1,064	-0,601
Género	Mujer	0,516	-2,142
	Hombre	-0,516	2,142

Fuente: Elaboración propia

4.8 Stakeholder Socios/distribuidores

Tabla 22.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para socios/distribuidores

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,611	0,026
Legitimidad	0,706	0,047
Urgencia	0,794	0,020
Capacidad de aporte	0,706	0,002
Conflictividad	0,052	0,913
Prioridad*	0,224	0,018

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23.

Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para
Socios/distribuidores

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,844	0,015
	Hospital alta y mediana complejidad	0,021	0,707
	Hospital baja complejidad	0,930	0,001
	Atención primaria	0,882	0,019
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,866	0,003
	Gran unidad	0,745	0,169
	Unidad mediana	0,050	0,120
Alcance	Nacional	0,086	0,889
	Regional	0,610	0,289
	Municipal	0,837	0,019
Usuarios	Urbanos	0,495	0,255
	Rurales	0,070	0,689
	Mixtos	0,669	0,000
Profesión	Médico	0,242	0,003
	Otra profesión de la salud	0,164	0,063
	Otras profesiones	0,233	0,451
Sistema Salud de la Familia	Público	0,924	0,033
	Privado	0,909	0,033
Género	Mujer	0,563	0,342
	Hombre	0,563	0,342

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24.

Valores v-test de las variables de caracterización para Socios/distribuidores

Variables	Categoría	Dim.1	Dim.2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	1,548	0,351
	Hospital alta y mediana complejidad	0,096	-0,931
	Hospital baja complejidad	-1,216	-0,076
	Atención primaria	-1,985	-0,488
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	1,334	0,130
	Gran unidad	-1,308	-1,050
	Unidad mediana	0,206	0,536
Alcance	Nacional	-0,448	-2,430
	Regional	2,015	2,341
	Municipal	-2,145	-0,544
Usuarios	Urbanos	-1,208	-1,463
	Rurales	-0,523	2,765
	Mixtos	1,322	-0,051
Profesión	Médico	-0,463	-0,089
	Otra profesión de la salud	-0,473	-0,494
	Otras profesiones	0,389	0,914
Sistema Salud de la Familia	Público	-2,076	-0,665
	Privado	2,043	0,658
Género	Mujer	0,853	-1,122
	Hombre	-0,853	1,122

Fuente: Elaboración propia

4.9 Stakeholder Medios de comunicación

Tabla 25.

Cosenos cuadrados de las variables activas e ilustrativa en el ACP para Medios de comunicación

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2
Poder	0,701	0,009
Legitimidad	0,646	0,155
Urgencia	0,663	0,002
Capacidad de aporte	0,506	0,003
Conflictividad	0,068	0,890
Prioridad*	0,074	0,004

*Variable Ilustrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26.

Cosenos cuadrados de las variables de caracterización en el ACP para Medios de comunicación

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	0,312	0,651
	Hospital alta y mediana complejidad	0,724	0,048
	Hospital baja complejidad	0,177	0,721
	Atención primaria	0,209	0,442
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	0,589	0,364
	Gran unidad	0,252	0,054
	Unidad mediana	0,268	0,630
Alcance	Nacional	0,104	0,471
	Regional	0,139	0,365
	Municipal	0,316	0,347
Usuarios	Urbanos	0,000	0,578
	Rurales	0,834	0,034
	Mixtos	0,530	0,284
Profesión	Médico	0,309	0,194
	Otra profesión de la salud	0,362	0,334
	Otras profesiones	0,102	0,548
Sistema Salud de la Familia	Público	0,258	0,391
	Privado	0,258	0,391
Género	Mujer	0,611	0,237
	Hombre	0,611	0,237

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27.

Valores v-test de las variables de caracterización para Medios de comunicación

Variables	Categoría	Dimensión 1	Dimensión 2
Tipo de Organización	Minsal / servicio de salud	-0,567	1,279
	Hospital alta y mediana complejidad	1,155	-0,465
	Hospital baja complejidad	-0,625	1,974
	Atención primaria	-1,139	-2,586
Nivel de cargo	Minsal / servicio de salud	1,302	1,599
	Gran unidad	-0,310	0,224
	Unidad mediana	-0,832	-1,995
Alcance	Nacional	0,366	1,216
	Regional	0,573	1,451
	Municipal	-1,360	-2,228
Usuarios	Urbanos	0,006	-1,567
	Rurales	-3,084	-0,974
	Mixtos	1,784	2,041
Profesión	Médico	0,912	1,128
	Otra profesión de la salud	-1,302	-1,956
	Otras profesiones	0,191	0,692
Sistema Salud de la Familia	Público	-1,013	-1,947
	Privado	0,993	1,910
Género	Mujer	1,540	-1,499
	Hombre	-1,540	1,499

Fuente: Elaboración propia

5 Anexo 5: Análisis estadístico regresiones

5.1 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Clientes

5.1.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Clientes/ usuarios		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Clientes/ usuarios			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,231(a)	,053	,042	1,635
a Predictores: (Constante), poder Clientes/ usuarios				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	12,240	1	12,240	4,578	,035(a)
	Residuo	216,555	81	2,674		
	Total	228,795	82			
a Predictores: (Constante), poder Clientes/ usuarios						
b Variable dependiente: prioridad Clientes/ usuarios						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	6,419	,706		9,098	,000
	Poder Clientes/ usuarios	,393	,184	,231	2,140	,035
a Variable dependiente: prioridad Clientes/ usuarios						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad usuarios	Cientes/ ,143(a)	1,278	,205	,142	,923
	Urgencia usuarios	Cientes/ ,134(a)	1,205	,232	,134	,933
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Cientes/ usuarios						
b Variable dependiente: prioridad Cientes/ usuarios						

5.1.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

No se obtuvieron modelos.

Variables Entered/Removed(a)

a Dependent Variable: Prioridad clientes/usuarios

5.1.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Cientes/ usuarios		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Cientes/ usuarios			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,235(a)	,055	,043	1,659
a Predictores: (Constante), poder Cientes/ usuarios				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	12,234	1	12,234	4,444	,038(a)
	Residuo	209,215	76	2,753		
	Total	221,449	77			
a Predictores: (Constante), poder Clientes/ usuarios						
b Variable dependiente: prioridad Clientes/ usuarios						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	6,384	,725		8,809	,000
	Poder Clientes/ usuarios	,400	,190	,235	2,108	,038
a Variable dependiente: prioridad Clientes/ usuarios						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	T	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Clientes/ usuarios	,136(a)	1,164	,248	,133	,908
	Urgencia Clientes/ usuarios	,164(a)	1,428	,157	,163	,927
	Conflictividad cliente / usuario	,052(a)	,454	,651	,052	,957
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Clientes/ usuarios						
b Variable dependiente: prioridad Clientes/ usuarios						

5.1.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

No se obtuvieron modelos.

Variables Entered/Removed(a)

a Dependent Variable: Prioridad clientes/usuarios

5.2 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Autoridades

5.2.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Autoridades		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Autoridades			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,301(a)	,090	,080	1,668
a Predictores: (Constante), poder Autoridades				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	22,980	1	22,980	8,258	,005(a)
	Residuo	230,973	83	2,783		
	Total	253,953	84			
a Predictores: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	3,128	1,575		1,987	,050
	Poder Autoridades	,975	,339	,301	2,874	,005
a Variable dependiente: prioridad Autoridades						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Autoridades	,071(a)	,652	,516	,072	,921
	Urgencia Autoridades	,010(a)	,088	,930	,010	,834
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

5.2.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Autoridades		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Autoridades			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,285(a)	,081	,068	1,800
a Predictores: (Constante), poder Autoridades				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	18,962	1	18,962	5,851	,018(a)
	Residuo	213,906	66	3,241		
	Total	232,868	67			
a Predictores: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	3,160	1,826		1,731	,088
	Poder Autoridades	,959	,396	,285	2,419	,018
a Variable dependiente: prioridad Autoridades						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Autoridades	,116(a)	,947	,347	,117	,928
	Urgencia Autoridades	,017(a)	,133	,895	,016	,813
	Capacidad de aporte Autoridades	,119(a)	,969	,336	,119	,921
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

5.2.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Autoridades		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Autoridades			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,301(a)	,091	,079	1,706
a Predictores: (Constante), poder Autoridades				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	22,664	1	22,664	7,791	,007(a)
	Residuo	226,886	78	2,909		
	Total	249,550	79			
a Predictores: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,995	1,652		1,813	,074
	Poder Autoridades	,993	,356	,301	2,791	,007
a Variable dependiente: prioridad Autoridades						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Autoridades	,087(a)	,774	,441	,088	,922
	Urgencia Autoridades	,006(a)	,052	,958	,006	,842
	Conflictividad Aut.	-,187(a)	-1,719	,090	-,192	,960
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

5.2.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Autoridades		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Autoridades			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,285(a)	,081	,067	1,838
a Predictores: (Constante), poder Autoridades				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	18,561	1	18,561	5,495	,022(a)
	Residuo	209,423	62	3,378		
	Total	227,984	63			
a Predictores: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

Coeficientes(a)					
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t
		B	Error estándar	Beta	
1	(Constante)	3,030	1,914		1,583
	Poder Autoridades	,973	,415	,285	2,344
a Variable dependiente: prioridad Autoridades					

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Autoridades	,132(a)	1,051	,297	,133	,936
	Urgencia Autoridades	,009(a)	,065	,949	,008	,829
	Capacidad de aporte Autoridades	,127(a)	1,000	,321	,127	,925
	Conflictividad Aut.	-,169(a)	-1,377	,174	-,174	,973
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Autoridades						
b Variable dependiente: prioridad Autoridades						

5.3 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Trabajadores

5.3.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia trabajadores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad trabajadores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,220(a)	,049	,037	1,459
a Predictores: (Constante), urgencia trabajadores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	8,919	1	8,919	4,188	,044(a)
	Residuo	174,641	82	2,130		
	Total	183,560	83			
a Predictores: (Constante), urgencia trabajadores						
b Variable dependiente: prioridad trabajadores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,735	,780		6,069	,000
	Urgencia trabajadores	,397	,194	,220	2,046	,044
a Variable dependiente: prioridad trabajadores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder trabajadores	,093(a)	,801	,425	,089	,862
	Legitimidad trabajadores	,117(a)	,919	,361	,102	,715
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia trabajadores						
b Variable dependiente: prioridad trabajadores						

5.3.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

No se obtuvieron modelos.

Variables Entered/Removed(a)

a Dependent Variable: Prioridad trabajadores

5.3.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia trabajadores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad trabajadores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,230(a)	,053	,040	1,454
a Predictores: (Constante), urgencia trabajadores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	9,051	1	9,051	4,283	,042(a)
	Residuo	162,721	77	2,113		
	Total	171,772	78			
a Predictores: (Constante), urgencia trabajadores						
b Variable dependiente: prioridad trabajadores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,683	,818		5,723	,000
	Urgencia trabajadores	,417	,202	,230	2,069	,042
a Variable dependiente: prioridad trabajadores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder trabajadores	,104(a)	,885	,379	,101	,893
	Legitimidad trabajadores	,131(a)	,971	,335	,111	,681
	Conflictividad trabajadores	-,056(a)	-,505	,615	-,058	,999
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia trabajadores						
b Variable dependiente: prioridad trabajadores						

5.3.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad

No se obtuvieron modelos.

Variables Entered/Removed(a)

a Dependent Variable: Prioridad trabajadores

5.4 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Dueños/financistas

5.4.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Dueños/financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
2	Urgencia Dueños/financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,624(a)	,389	,382	1,831
2	,657(b)	,431	,417	1,777
a Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas				
b Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas				

ANOVA(c)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	172,877	1	172,877	51,593	,000(a)
	Residuo	271,412	81	3,351		
	Total	444,289	82			
2	Regresión	191,549	2	95,774	30,315	,000(b)
	Residuo	252,741	80	3,159		
	Total	444,289	82			
a Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas						
b Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas						
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,870	,718		1,212	,229
	Poder Dueños/ financistas	1,249	,174	,624	7,183	,000
2	(Constante)	-,278	,842		-,330	,742
	Poder Dueños/ financistas	,866	,231	,433	3,751	,000
	Urgencia Dueños/ financistas	,689	,283	,280	2,431	,017
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Variables Excluidas(c)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Dueños/ financistas	,123(a)	1,148	,254	,127	,651
	Urgencia Dueños/ financistas	,280(a)	2,431	,017	,262	,535
2	Legitimidad Dueños/ financistas	,019(b)	,161	,873	,018	,534
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Dueños/ financistas						
b Predictores en el modelo: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas						
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

5.4.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Dueños/ financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
2	Urgencia Dueños/ financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,637(a)	,405	,396	1,790
2	,705(b)	,497	,481	1,659
a Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas				
b Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas				

ANOVA(c)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	139,840	1	139,840	43,627	,000(a)
	Residuo	205,145	64	3,205		
	Total	344,985	65			
2	Regresión	171,530	2	85,765	31,151	,000(b)
	Residuo	173,455	63	2,753		
	Total	344,985	65			
a Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas						
b Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas						
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,834	,810		1,030	,307
	Poder Dueños/ financistas	1,283	,194	,637	6,605	,000
2	(Constante)	-,985	,923		- 1,067	,290
	Poder Dueños/ financistas	,790	,231	,392	3,418	,001
	Urgencia Dueños/ financistas	,971	,286	,389	3,393	,001
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Variables Excluidas(c)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Dueños/ financistas	,182(a)	1,614	,111	,199	,712
	Urgencia Dueños/ financistas	,389(a)	3,393	,001	,393	,606
	Capacidad de aporte Dueños/ financistas	,212(a)	1,719	,090	,212	,592
2	Legitimidad Dueños/ financistas	,006(b)	,047	,962	,006	,537
	Capacidad de aporte Dueños/ financistas	,048(b)	,365	,716	,046	,477
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Dueños/ financistas						
b Predictores en el modelo: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas						
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

5.4.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Dueños/ financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
2	Urgencia Dueños/ financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,617(a)	,380	,372	1,804
2	,651(b)	,424	,409	1,751
a Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas				
b Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas				

ANOVA(c)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	151,743	1	151,743	46,608	,000(a)
	Residuo	247,437	76	3,256		
	Total	399,179	77			
2	Regresión	169,239	2	84,619	27,600	,000(b)
	Residuo	229,941	75	3,066		
	Total	399,179	77			
a Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas						
b Predictores: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas						
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,141	,726		1,572	,120
	Poder Dueños/ financistas	1,197	,175	,617	6,827	,000
2	(Constante)	-,017	,855		-,020	,984
	Poder Dueños/ financistas	,829	,229	,427	3,613	,001
	Urgencia Dueños/ financistas	,674	,282	,282	2,389	,019
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Variables Excluidas(c)							
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística	
						Tolerancia	
1	Legitimidad Dueños/ financistas	,077(a)	,692	,491	,080	,670	
	Urgencia Dueños/ financistas	,282(a)	2,389	,019	,266	,550	
	Conflictividad Dueños/ financistas	-,132(a)	-1,469	,146	-,167	,991	
2	Legitimidad Dueños/ financistas	-,043(b)	-,359	,721	-,042	,542	
	Conflictividad Dueños/ financistas	-,100(b)	-1,125	,264	-,130	,963	
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Dueños/ financistas							
b Predictores en el modelo: (Constante), poder Dueños/ financistas, urgencia Dueños/ financistas							
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas							

5.4.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia Dueños/ financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
2	Poder Dueños/ financistas		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,613(a)	,376	,365	1,807
2	,683(b)	,466	,448	1,685
a Predictores: (Constante), urgencia Dueños/ financistas				
b Predictores: (Constante), urgencia Dueños/ financistas, poder Dueños/ financistas				

ANOVA(c)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	117,973	1	117,973	36,121	,000(a)
	Residuo	195,963	60	3,266		
	Total	313,935	61			
2	Regresión	146,432	2	73,216	25,789	,000(b)
	Residuo	167,504	59	2,839		
	Total	313,935	61			
a Predictores: (Constante), urgencia Dueños/ financistas						
b Predictores: (Constante), urgencia Dueños/ financistas, poder Dueños/ financistas						
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,090	1,015		,088	,930
	Urgencia Dueños/ financistas	1,510	,251	,613	6,010	,000
2	(Constante)	-,704	,979		-,719	,475
	Urgencia Dueños/ financistas	,941	,295	,382	3,189	,002
	Poder Dueños/ financistas	,752	,237	,379	3,166	,002
a Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

Variables Excluidas(c)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Dueños/ financistas	,379(a)	3,166	,002	,381	,630
	Legitimidad Dueños/ financistas	,047(a)	,344	,732	,045	,575
	Capacidad de aporte Dueños/ financistas	,156(a)	1,176	,244	,151	,588
	Conflictividad Dueños/ financistas	-,058(a)	-,567	,573	-,074	,997
2	Legitimidad Dueños/ financistas	-,028(b)	-,220	,827	-,029	,555
	Capacidad de aporte Dueños/ financistas	,016(b)	,120	,905	,016	,511
	Conflictividad Dueños/ financistas	-,131(b)	-1,347	,183	-,174	,949
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Dueños/ financistas						
b Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Dueños/ financistas, poder Dueños/ financistas						
c Variable dependiente: prioridad Dueños/ financistas						

5.5 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Comunidad/medio ambiente

5.5.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,367(a)	,134	,124	1,809
a Predictores: (Constante), legitimidad Comunidad/ medio ambiente				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	40,645	1	40,645	12,418	,001(a)
	Residuo	261,855	80	3,273		
	Total	302,500	81			
a Predictores: (Constante), legitimidad Comunidad/ medio ambiente						
b Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,565	,856		1,828	,071
	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente	,805	,228	,367	3,524	,001
a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Comunidad/ medio ambiente	,089(a)	,798	,427	,089	,879
	Urgencia Comunidad/ medio ambiente	,178(a)	1,547	,126	,172	,806
a Predictores en el modelo: (Constante), legitimidad Comunidad/ medio ambiente						
b Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

5.5.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
2	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,400(a)	,160	,146	1,686
2	,477(b)	,228	,203	1,629
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente				
b Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente, legitimidad Comunidad/ medio ambiente				

ANOVA(c)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	33,552	1	33,552	11,806	,001(a)
	Residuo	176,198	62	2,842		
	Total	209,750	63			
2	Regresión	47,815	2	23,907	9,006	,000(b)
	Residuo	161,935	61	2,655		
	Total	209,750	63			
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente						
b Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente, legitimidad Comunidad/ medio ambiente						
c Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,536	1,012		1,518	,134
	Capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente	,867	,252	,400	3,436	,001
2	(Constante)	,020	1,177		,017	,987
	Capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente	,682	,257	,315	2,659	,010
	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente	,593	,256	,274	2,318	,024
a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

Variables Excluidas(c)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Comunidad/ medio ambiente	,089(a)	,733	,466	,093	,927
	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente	,274(a)	2,318	,024	,285	,904
	Urgencia Comunidad/ medio ambiente	,140(a)	,889	,378	,113	,547
2	Poder Comunidad/ medio ambiente	,011(b)	,088	,930	,011	,848
	Urgencia Comunidad/ medio ambiente	,002(b)	,011	,991	,001	,463
a Predictores en el modelo: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente						
b Predictores en el modelo: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente, legitimidad Comunidad/ medio ambiente						
c Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

5.5.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,369(a)	,136	,125	1,823
a Predictores: (Constante), legitimidad Comunidad/ medio ambiente				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	39,372	1	39,372	11,844	,001(a)
	Residuo	249,329	75	3,324		
	Total	288,701	76			
a Predictores: (Constante), legitimidad Comunidad/ medio ambiente						
b Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,496	,873		1,713	,091
	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente	,800	,232	,369	3,441	,001
a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Comunidad/ medio ambiente	,081(a)	,706	,483	,082	,885
	Urgencia Comunidad/ medio ambiente	,189(a)	1,612	,111	,184	,818
	Conflictividad Comunidad/ medio ambiente	,034(a)	,312	,756	,036	,998
a Predictores en el modelo: (Constante), legitimidad Comunidad/ medio ambiente						
b Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

5.5.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
2	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,414(a)	,172	,157	1,694
2	,491(b)	,241	,214	1,636
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente				
b Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente, legitimidad Comunidad/ medio ambiente				

ANOVA(c)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	34,508	1	34,508	12,026	,001(a)
	Residuo	166,426	58	2,869		
	Total	200,933	59			
2	Regresión	48,386	2	24,193	9,040	,000(b)
	Residuo	152,548	57	2,676		
	Total	200,933	59			
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente						
b Predictores: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente, legitimidad Comunidad/ medio ambiente						
c Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,341	1,040		1,289	,202
	Capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente	,900	,260	,414	3,468	,001
2	(Constante)	-,183	1,207		-,151	,880
	Capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente	,722	,263	,332	2,750	,008
	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente	,587	,258	,275	2,277	,027

a Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente

Variables Excluidas(c)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Comunidad/ medio ambiente	,065(a)	,517	,607	,068	,923
	Legitimidad Comunidad/ medio ambiente	,275(a)	2,277	,027	,289	,911
	Urgencia Comunidad/ medio ambiente	,115(a)	,709	,481	,093	,550
	Conflictividad Comunidad/ medio ambiente	-,139(a)	-1,152	,254	-,151	,976
2	Poder Comunidad/ medio ambiente	-,017(b)	-,136	,892	-,018	,843
	Urgencia Comunidad/ medio ambiente	-,028(b)	-,166	,869	-,022	,466
	Conflictividad Comunidad/ medio ambiente	-,077(b)	-,636	,528	-,085	,915

a Predictores en el modelo: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente

b Predictores en el modelo: (Constante), capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente, legitimidad Comunidad/ medio ambiente

c Variable dependiente: prioridad Comunidad/ medio ambiente

5.6 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Sindicatos/organizaciones

5.6.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia Sindicatos/ organizaciones	.	Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,240(a)	,057	,046	1,661
a Predictores: (Constante), urgencia Sindicatos/ organizaciones				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	13,799	1	13,799	5,001	,028(a)
	Residuo	226,237	82	2,759		
	Total	240,036	83			
a Predictores: (Constante), urgencia Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,248	,758		2,966	,004
	Urgencia Sindicatos/ organizaciones	,504	,226	,240	2,236	,028
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Sindicatos/ organizaciones	,047(a)	,389	,698	,043	,782
	Legitimidad Sindicatos/ organizaciones	,010(a)	,077	,939	,009	,709
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

5.6.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,273(a)	,074	,060	1,608
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	13,498	1	13,498	5,218	,026(a)
	Residuo	168,144	65	2,587		
	Total	181,642	66			
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,982	,810		2,448	,017
	Capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones	,516	,226	,273	2,284	,026
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Sindicatos/ organizaciones	,015(a)	,114	,910	,014	,881
	Legitimidad Sindicatos/ organizaciones	-,003(a)	-,021	,983	-,003	,877
	Urgencia Sindicatos/ organizaciones	,157(a)	1,230	,223	,152	,863
a Predictores en el modelo: (Constante), capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

5.6.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia Sindicatos/ organizaciones	.	Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,229(a)	,052	,040	1,646
a Predictores: (Constante), urgencia Sindicatos/ organizaciones				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	11,360	1	11,360	4,195	,044(a)
	Residuo	205,820	76	2,708		
	Total	217,179	77			
a Predictores: (Constante), urgencia Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,360	,773		3,053	,003
	Urgencia Sindicatos/ organizaciones	,468	,229	,229	2,048	,044
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Sindicatos/ organizaciones	,063(a)	,498	,620	,057	,785
	Legitimidad Sindicatos/ organizaciones	-,020(a)	-,144	,886	-,017	,690
	Conflictividad Sindicatos/ organizaciones	,008(a)	,073	,942	,008	1,000
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

5.6.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,251(a)	,063	,047	1,625
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	10,658	1	10,658	4,037	,049(a)
	Residuo	158,390	60	2,640		
	Total	169,048	61			
a Predictores: (Constante), capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,165	,851		2,545	,014
	Capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones	,474	,236	,251	2,009	,049
a Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Sindicatos/ organizaciones	,004(a)	,028	,978	,004	,858
	Legitimidad Sindicatos/ organizaciones	-,026(a)	-,201	,842	-,026	,915
	Urgencia Sindicatos/ organizaciones	,137(a)	1,022	,311	,132	,867
	Conflictividad Sindicatos/ organizaciones	,020(a)	,153	,879	,020	,953
a Predictores en el modelo: (Constante), capacidad de aporte Sindicatos/ organizaciones						
b Variable dependiente: prioridad Sindicatos/ organizaciones						

5.7 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Proveedores

5.7.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia Proveedores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
a Variable dependiente: prioridad Proveedores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,328(a)	,107	,096	1,573
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	24,113	1	24,113	9,742	,002(a)
	Residuo	200,489	81	2,475		
	Total	224,602	82			
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,741	,577		3,020	,003
	Urgencia Proveedores	,584	,187	,328	3,121	,002
a Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Proveedores	,056(a)	,447	,656	,050	,711
	Legitimidad Proveedores	,203(a)	1,594	,115	,175	,666
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

5.7.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia Proveedores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Proveedores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,364(a)	,133	,119	1,627
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	26,318	1	26,318	9,947	,002(a)
	Residuo	171,980	65	2,646		
	Total	198,299	66			
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,573	,618		2,545	,013
	Urgencia Proveedores	,634	,201	,364	3,154	,002
a Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Proveedores	,000(a)	,002	,999	,000	,685
	Legitimidad Proveedores	,171(a)	1,196	,236	,148	,648
	Capacidad de aporte Proveedores	,154(a)	1,153	,253	,143	,744
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

5.7.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia Proveedores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Proveedores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,335(a)	,112	,100	1,600
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	24,585	1	24,585	9,602	,003(a)
	Residuo	194,595	76	2,560		
	Total	219,179	77			
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,647	,605		2,721	,008
	Urgencia Proveedores	,602	,194	,335	3,099	,003
a Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Proveedores	,051(a)	,393	,696	,045	,713
	Legitimidad Proveedores	,209(a)	1,599	,114	,182	,670
	Conflictividad Proveedores	-,004(a)	-,039	,969	-,004	,946
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

5.7.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Urgencia Proveedores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Proveedores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,374(a)	,140	,126	1,650
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	26,992	1	26,992	9,914	,003(a)
	Residuo	166,087	61	2,723		
	Total	193,079	62			
a Predictores: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,462	,649		2,254	,028
	Urgencia Proveedores	,655	,208	,374	3,149	,003
a Variable dependiente: prioridad Proveedores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Poder Proveedores	-,013(a)	-,089	,929	-,012	,681
	Legitimidad Proveedores	,175(a)	1,189	,239	,152	,648
	Capacidad de aporte Proveedores	,178(a)	1,294	,200	,165	,739
	Conflictividad Proveedores	,026(a)	,210	,835	,027	,909
a Predictores en el modelo: (Constante), urgencia Proveedores						
b Variable dependiente: prioridad Proveedores						

5.8 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Socios/distribuidores

5.8.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Socios/ distribuidores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,493(a)	,243	,234	1,531
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	60,936	1	60,936	25,984	,000(a)
	Residuo	189,956	81	2,345		
	Total	250,892	82			
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,486	,528		,920	,360
	Poder Socios/ distribuidores	,847	,166	,493	5,097	,000
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Socios/ distribuidores	,213(a)	1,905	,060	,208	,727
	Urgencia Socios/ distribuidores	,176(a)	1,485	,141	,164	,656
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

5.8.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variabes ingresadas	Variabes removidas	Método
1	Poder Socios/ distribuidores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
2	Legitimidad Socios/ distribuidores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,495(a)	,245	,233	1,610
2	,545(b)	,297	,275	1,565
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores				
b Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores, legitimidad Socios/ distribuidores				

ANOVA(c)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	53,756	1	53,756	20,746	,000(a)
	Residuo	165,835	64	2,591		
	Total	219,591	65			
2	Regresión	65,315	2	32,658	13,336	,000(b)
	Residuo	154,276	63	2,449		
	Total	219,591	65			
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores, legitimidad Socios/ distribuidores						
c Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,603	,609		,991	,326
	Poder Socios/ distribuidores	,870	,191	,495	4,555	,000
2	(Constante)	-,386	,747		-,517	,607
	Poder Socios/ distribuidores	,623	,218	,354	2,863	,006
	Legitimidad Socios/ distribuidores	,550	,253	,269	2,173	,034
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Variables Excluidas(c)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Socios/ distribuidores	,269(a)	2,173	,034	,264	,728
	Urgencia Socios/ distribuidores	,220(a)	1,681	,098	,207	,667
	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	,245(a)	1,901	,062	,233	,680
2	Urgencia Socios/ distribuidores	,079(b)	,483	,631	,061	,421
	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	,135(b)	,888	,378	,112	,484
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Predictores en el modelo: (Constante), poder Socios/ distribuidores, legitimidad Socios/ distribuidores						
c Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

5.8.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Socios/ distribuidores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,489(a)	,239	,229	1,555
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	57,839	1	57,839	23,929	,000(a)
	Residuo	183,700	76	2,417		
	Total	241,538	77			
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,535	,549		,975	,333
	Poder Socios/ distribuidores	,840	,172	,489	4,892	,000
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad distribuidores Socios/	,210(a)	1,848	,069	,209	,748
	Urgencia distribuidores Socios/	,154(a)	1,263	,211	,144	,670
	Conflictividad distribuidores Socios/	-,174(a)	-1,708	,092	-,193	,943
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

5.8.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Socios/ distribuidores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
2	Conflictividad Socios/ distribuidores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
3	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq$,050; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq$,100).
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,491(a)	,241	,228	1,626
2	,548(b)	,300	,276	1,574
3	,592(c)	,350	,316	1,530
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores				
b Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores, conflictividad Socios/ distribuidores				
c Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores, conflictividad Socios/ distribuidores, capacidad de aporte Socios/ distribuidores				

ANOVA(d)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	50,236	1	50,236	19,012	,000(a)
	Residuo	158,538	60	2,642		
	Total	208,774	61			
2	Regresión	62,582	2	31,291	12,629	,000(b)
	Residuo	146,192	59	2,478		
	Total	208,774	61			
3	Regresión	73,073	3	24,358	10,411	,000(c)
	Residuo	135,702	58	2,340		
	Total	208,774	61			
a Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores, conflictividad Socios/ distribuidores						
c Predictores: (Constante), poder Socios/ distribuidores, conflictividad Socios/ distribuidores, capacidad de aporte Socios/ distribuidores						
d Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,683	,633		1,079	,285
	Poder Socios/ distribuidores	,860	,197	,491	4,360	,000
2	(Constante)	1,660	,753		2,205	,031
	Poder Socios/ distribuidores	,997	,201	,569	4,970	,000
	Conflictividad Socios/ distribuidores	-,576	,258	-,255	-2,232	,029
3	(Constante)	,489	,917		,533	,596
	Poder Socios/ distribuidores	,743	,229	,424	3,248	,002
	Conflictividad Socios/ distribuidores	-,585	,251	-,260	-2,334	,023
	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	,561	,265	,268	2,117	,039
a Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

Variables Excluidas(d)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Socios/ distribuidores	,264(a)	2,098	,040	,264	,754
	Urgencia Socios/ distribuidores	,192(a)	1,425	,159	,182	,684
	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	,262(a)	2,002	,050	,252	,702
	Conflictividad Socios/ distribuidores	-,255(a)	-2,232	,029	-,279	,906
2	Legitimidad Socios/ distribuidores	,254(b)	2,080	,042	,263	,753
	Urgencia Socios/ distribuidores	,199(b)	1,527	,132	,197	,684
	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	,268(b)	2,117	,039	,268	,702
3	Legitimidad Socios/ distribuidores	,163(c)	1,142	,258	,150	,544
	Urgencia Socios/ distribuidores	,053(c)	,323	,748	,043	,427
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Socios/ distribuidores						
b Predictores en el modelo: (Constante), poder Socios/ distribuidores, conflictividad Socios/ distribuidores						
c Predictores en el modelo: (Constante), poder Socios/ distribuidores, conflictividad Socios/ distribuidores, capacidad de aporte Socios/ distribuidores						
d Variable dependiente: prioridad Socios/ distribuidores						

5.9 Modelos de regresión obtenidos para el stakeholder Medios de comunicación

5.9.1 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad y Urgencia

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Medios de comunicación		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,336(a)	,113	,099	1,788
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	26,451	1	26,451	8,272	,005(a)
	Residuo	207,848	65	3,198		
	Total	234,299	66			
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación						
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,810	,600		1,349	,182
	Poder Medios de comunicación	,526	,183	,336	2,876	,005
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Medios de comunicación	-,121(a)	-,850	,398	-,106	,673
	Urgencia Medios de comunicación	,090(a)	,610	,544	,076	,635
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Medios de comunicación						
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

5.9.2 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y *Capacidad de aporte*

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Medios de comunicación		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,336(a)	,113	,099	1,788
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	26,451	1	26,451	8,272	,005(a)
	Residuo	207,848	65	3,198		
	Total	234,299	66			
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación						
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,810	,600		1,349	,182
	Poder Medios de comunicación	,526	,183	,336	2,876	,005
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Medios de comunicación	-,121(a)	-,850	,398	-,106	,673
	Urgencia Medios de comunicación	,090(a)	,610	,544	,076	,635
	Capacidad de aporte Medios de comunicación	,050(a)	,390	,698	,049	,836
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Medios de comunicación						
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

5.9.3 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Medios de comunicación		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar <= ,050; Probabilidad-de-F-de-remover >= ,100).
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,343(a)	,118	,103	1,822
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	26,973	1	26,973	8,127	,006(a)
	Residuo	202,455	61	3,319		
	Total	229,429	62			
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación						
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,785	,620		1,266	,210
	Poder Medios de comunicación	,536	,188	,343	2,851	,006
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Variables Excluidas(b)						
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística
						Tolerancia
1	Legitimidad Medios de comunicación	-,114(a)	-,784	,436	-,101	,683
	Urgencia Medios de comunicación	,138(a)	,914	,365	,117	,638
	Conflictividad Medios de comunicación	-,161(a)	-1,295	,200	-,165	,931
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Medios de comunicación						
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

5.9.4 Variable dependiente: Prioridad; variables explicativas: Poder, Legitimidad, Urgencia, *Capacidad de aporte* y Conflictividad

Variables ingresadas / removidas(a)			
Modelo	Variables ingresadas	Variables removidas	Método
1	Poder Medios de comunicación		Paso a paso (Criterio: Probabilidad-de-F-de-ingresar $\leq ,050$; Probabilidad-de-F-de-remover $\geq ,100$).
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error est. de estimación
1	,343(a)	,118	,103	1,822
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
1	Regresión	26,973	1	26,973	8,127	,006(a)
	Residuo	202,455	61	3,319		
	Total	229,429	62			
a Predictores: (Constante), poder Medios de comunicación						
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,785	,620		1,266	,210
	Poder Medios de comunicación	,536	,188	,343	2,851	,006
a Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación						

Variables Excluidas(b)							
Modelo		Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Colinealidad estadística	
						Tolerancia	
1	Legitimidad Medios de comunicación	-,114(a)	-,784	,436	-,101	,683	
	Urgencia Medios de comunicación	,138(a)	,914	,365	,117	,638	
	Capacidad de aporte Medios de comunicación	,039(a)	,294	,770	,038	,847	
	Conflictividad Medios de comunicación	-,161(a)	-1,295	,200	-,165	,931	
a Predictores en el modelo: (Constante), poder Medios de comunicación							
b Variable dependiente: prioridad Medios de comunicación							

6 Anexo 6: Pruebas estadísticas

Prueba Levene

Prueba ANOVA

Pruebas de comparación de medias a posteriori (Scheffe, Gaines-Howell)

Prueba de Kruskal-Wallis

Prueba de Mann-Whitney

Prueba T

6.1 Pruebas de igualdad de medias de acuerdo a variables de caracterización

Para verificar las hipótesis de diferencias de medias de acuerdo a las distintas variables de caracterización se aplicó la prueba ANOVA y la de Kruskal-Wallis cuando los tratamientos eran más de dos, y la prueba ANOVA y pruebas Mann-Whitman cuando los tratamientos eran dos. El criterio empleado es que las pruebas no paramétricas son las determinantes.

Para una mejor comprensión de los datos en los ANOVA se aplicó también prueba de homogeneidad de varianza y pruebas de comparación de medias a posteriori de Games-Howell, Dunnett T3 o Sheffe a los *stakeholders* con diferencias significativas en el ANOVA. En los casos en que se detectó una diferencia significativa de medias en la prueba ANOVA o en la de Kruskal-Wallis y ésta no apareció reflejada en las pruebas a posteriori, se aplicó pruebas Mann-Whitman.

A continuación se presentan las pruebas realizadas, cuyos resultados están en tablas autoexplicativas. El Orden de presentación corresponde al Capítulo 5 de la tesis, que informa y discute los resultados de las pruebas.

6.1.1 Pruebas de igualdad de medias por Tipo de organización

6.1.1.1 Variable respuesta analizada: Prioridad del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

<i>Stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,777	3	73	0,511
Autoridades	3,098	3	74	0,032
Clientes/ usuarios	3,074	3	73	0,033
Comunidad/ medio ambiente.	1,732	3	73	0,168
Dueños/ financistas	3,760	3	72	0,014
Medios de comunicación	3,867	3	56	0,014
Proveedores	1,266	3	73	0,292
Sindicatos/ organizaciones	0,674	3	73	0,571
Socios/ distribuidores	0,757	3	73	0,522

Fuente: Elaboración propia

ANOVA						
		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	8,873	3	2,958	1,387	,253
	En los grupos	155,646	73	2,132		
	Total	164,519	76			
Autoridades	Entre grupos	5,143	3	1,714	,673	,572
	En los grupos	188,651	74	2,549		
	Total	193,795	77			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	11,196	3	3,732	1,459	,233
	En los grupos	186,752	73	2,558		
	Total	197,948	76			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	28,087	3	9,362	2,831	,044
	En los grupos	241,446	73	3,307		
	Total	269,532	76			
Dueños/ financistas	Entre grupos	11,419	3	3,806	,687	,563
	En los grupos	398,686	72	5,537		
	Total	410,105	75			
Medios de comunicación	Entre grupos	3,825	3	1,275	,454	,715
	En los grupos	157,159	56	2,806		
	Total	160,983	59			
Proveedores	Entre grupos	4,927	3	1,642	,787	,505
	En los grupos	152,346	73	2,087		
	Total	157,273	76			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	18,464	3	6,155	2,473	,068
	En los grupos	181,665	73	2,489		
	Total	200,130	76			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	16,756	3	5,585	1,830	,149
	En los grupos	222,776	73	3,052		
	Total	239,532	76			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Scheffe

Variable dependiente	(I) Tipo de organización en que trabaja el directivo	(J) Tipo de organización en que trabaja el directivo	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Comunidad/ medio ambiente	Minsal/ servicio de salud	Hospital de complejidad alta y media	0,772	0,591	0,637	-0,92	2,46
		Hospital de baja complejidad	0,012	0,648	1	-1,84	1,87
		Atención primaria	-0,835	0,541	0,501	-2,38	0,71
	Hospital de complejidad alta y media	Minsal/ servicio de salud	-0,772	0,591	0,637	-2,46	0,92
		Hospital de baja complejidad	-0,761	0,662	0,725	-2,66	1,13
		Atención primaria	-1,607(*)	0,558	0,048	-3,2	-0,01
	Hospital de baja complejidad	Minsal/ servicio de salud	-0,012	0,648	1	-1,87	1,84
		Hospital de complejidad alta y media	0,761	0,662	0,725	-1,13	2,66
		Atención primaria	-0,846	0,618	0,601	-2,61	0,92
	Atención primaria	Minsal/ servicio de salud	0,835	0,541	0,501	-0,71	2,38
		Hospital de complejidad alta y media	1,607(*)	0,558	0,048	0,01	3,2
		Hospital de baja complejidad	0,846	0,618	0,601	-0,92	2,61

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	4,622	3	,202
Autoridades	1,897	3	,594
Clientes/ usuarios	3,194	3	,363
Comunidad/ medio ambiente	7,922	3	.048
Dueños/ financistas	1,447	3	,695
Medios de comunicación	0,41	3	,938
Proveedores	2,474	3	,480
Sindicatos/ organizaciones	7,292	3	,063
Socios/ distribuidores	5,054	3	,168

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.2 Variable respuesta analizada: Poder del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	2,261	3	76	0,088
Autoridades	7,368	3	76	0,000
Cientes/ usuarios	1,476	3	75	0,228
Comunidad/ medio ambiente	0,200	3	76	0,896
Dueños/ financistas	1,710	3	75	0,172
Medios de comunicación	4,642	3	59	0,006
Proveedores	0,230	3	75	0,875
Sindicatos/ organizaciones	0,727	3	76	0,539
Socios/ distribuidores	0,560	3	76	0,643

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	4,290	3	1,430	1,994	,122
	En los grupos	54,510	76	,717		
	Total	58,800	79			
Autoridades	Entre grupos	1,453	3	,484	1,709	,172
	En los grupos	21,535	76	,283		
	Total	22,988	79			
Cientes/ usuarios	Entre grupos	2,292	3	,764	,820	,487
	En los grupos	69,859	75	,931		
	Total	72,152	78			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	5,867	3	1,956	3,903	,012
	En los grupos	38,083	76	,501		
	Total	43,950	79			
Dueños/ financistas	Entre grupos	1,595	3	,532	,361	,782
	En los grupos	110,582	75	1,474		
	Total	112,177	78			
Medios de comunicación	Entre grupos	6,328	3	2,109	1,508	,222
	En los grupos	82,530	59	1,399		
	Total	88,857	62			
Proveedores	Entre grupos	4,450	3	1,483	1,996	,122
	En los grupos	55,727	75	,743		
	Total	60,177	78			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	4,502	3	1,501	2,778	,047
	En los grupos	41,048	76	,540		
	Total	45,550	79			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	4,622	3	1,541	1,496	,222
	En los grupos	78,266	76	1,030		
	Total	82,888	79			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente	(I) Tipo de organización en que trabaja el directivo	(J) Tipo de organización en que trabaja el directivo	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Comunidad/ medio ambiente	Minsal/ servicio de salud	Hospital de complejidad alta y media	-0,106	0,214	0,96	-0,68	0,47
		Hospital de baja complejidad	-0,35	0,25	0,513	-1,04	0,35
		Atención primaria	-,643(*)	0,196	0,01	-1,17	-0,12
	Hospital de complejidad alta y media	Minsal/ servicio de salud	0,106	0,214	0,96	-0,47	0,68
		Hospital de baja complejidad	-0,244	0,269	0,801	-0,98	0,5
		Atención primaria	-0,537	0,219	0,085	-1,13	0,05
	Hospital de baja complejidad	Minsal/ servicio de salud	0,35	0,25	0,513	-0,35	1,04
		Hospital de complejidad alta y media	0,244	0,269	0,801	-0,5	0,98
		Atención primaria	-0,293	0,254	0,661	-1	0,41
	Atención primaria	Minsal/ servicio de salud	,643(*)	0,196	0,01	0,12	1,17
		Hospital de complejidad alta y media	0,537	0,219	0,085	-0,05	1,13
		Hospital de baja complejidad	0,293	0,254	0,661	-0,41	1

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Prueba Kruskal Wallis (a)

	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	5,827	3	,120
Autoridades	4,659	3	,199
Clientes/ usuarios	2,182	3	,536
Comunidad/ medio ambiente	9,959	3	,019
Dueños/ financistas	0,494	3	,920
Medios de comunicación	4,764	3	,190
Proveedores	5,719	3	,126
Sindicatos/ organizaciones	9,116	3	,028
Socios/ distribuidores	3,882	3	,275

a Variable de agrupación: tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

Rangos Poder Comunidad/ Medio Ambiente en Hospital de complejidad alta y media y Atención primaria

	Tipo de organización en que trabaja el directivo	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Poder Comunidad/ medio ambiente	Hospital de complejidad alta y media	18	18,08	325,50
	Atención primaria	27	26,28	709,50
	Total	45		

Fuente: Elaboración propia

Prueba Mann-Whitney (a) Poder Comunidad/ Medio Ambiente en Hospital de complejidad alta y media y Atención primaria

	Poder Comunidad/ medio ambiente
Mann-Whitney U	154,500
Wilcoxon W	325,500
Z	-2,253
Sig. Asint. (2 colas)	,024

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

Rangos Poder Sindicatos / Organizaciones en Minsal/ servicio de salud y Atención primaria

	Tipo de organización en que trabaja el directivo	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Poder Sindicatos/ organizaciones	Minsal/ servicio de salud	22	29,64	652,00
	Atención primaria	27	21,22	573,00
	Total	49		

Fuente: Elaboración propia

Prueba Mann-Whitney (a) Poder Sindicatos / Organizaciones en Minsal/ servicio de salud y Atención primaria

	Poder Sindicatos/ organizaciones
Mann-Whitney U	195,000
Wilcoxon W	573,000
Z	-2,237
Sig. Asint. (2 colas)	,025

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

Rangos Poder Sindicatos / Organizaciones en Hospital de complejidad alta y media y Atención primaria

	Tipo de organización en que trabaja el directivo	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Sindicatos/ organizaciones	Hospital de complejidad alta y media	18	28,56	514,00
	Atención primaria	27	19,30	521,00
	Total	45		

Fuente: Elaboración propia

Prueba Mann-Whitney (a) Poder Sindicatos/ Organizaciones en Hospital de complejidad alta y media y Atención primaria

	Poder Sindicatos/ organizaciones
Mann-Whitney U	143,000
Wilcoxon W	521,000
Z	-2,488
Sig. Asint. (2 colas)	,013

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.3 Variable respuesta analizada: Legitimidad del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Legitimidad del stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,012	3	76	0,392
Autoridades	5,458	3	76	0,002
Clientes	0,382	3	76	0,766
Comunidad/ medio ambiente	0,096	3	76	0,962
Dueños/ financistas	0,643	3	75	0,590
Medios de comunicación	3,285	3	59	0,027
Proveedores	1,175	3	76	0,325
Sindicatos/ organizaciones	0,246	3	76	0,864
Socios/ distribuidores	3,164	3	76	0,029

Fuente: Elaboración propia

ANOVA						
Stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Autoridades	Entre grupos	2,899	3	,966	2,362	,078
	En los grupos	31,089	76	,409		
	Total	33,988	79			
Trabajadores	Entre grupos	6,677	3	2,226	4,671	,005
	En los grupos	36,211	76	,476		
	Total	42,888	79			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	1,146	3	,382	,665	,576
	En los grupos	43,654	76	,574		
	Total	44,800	79			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,360	3	,453	,550	,649
	En los grupos	62,590	76	,824		
	Total	63,950	79			
Dueños/ financistas	Entre grupos	1,704	3	,568	,468	,705
	En los grupos	91,004	75	1,213		
	Total	92,709	78			
Medios de comunicación	Entre grupos	1,362	3	,454	,491	,690
	En los grupos	54,574	59	,925		
	Total	55,937	62			
Proveedores	Entre grupos	2,458	3	,819	1,199	,316
	En los grupos	51,929	76	,683		
	Total	54,388	79			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	1,494	3	,498	,757	,522
	En los grupos	49,993	76	,658		
	Total	51,488	79			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	1,424	3	,475	,607	,613
	En los grupos	59,463	76	,782		
	Total	60,888	79			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Dunnett T3

Variable dependiente	(I) Tipo de organización en que trabaja el directivo	(J) Tipo de organización en que trabaja el directivo	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Trabajadores	Minsal/ servicio de salud	Hospital de complejidad alta y media	-0,556	0,208	0,064	-1,13	0,02
		Hospital de baja complejidad	-0,654	0,264	0,117	-1,41	0,11
		Atención primaria	-,685(*)	0,194	0,006	-1,22	-0,15
	Hospital de complejidad alta y media	Minsal/ servicio de salud	0,556	0,208	0,064	-0,02	1,13
		Hospital de baja complejidad	-0,098	0,268	0,999	-0,87	0,67
		Atención primaria	-0,13	0,2	0,986	-0,68	0,42
	Hospital de baja complejidad	Minsal/ servicio de salud	0,654	0,264	0,117	-0,11	1,41
		Hospital de complejidad alta y media	0,098	0,268	0,999	-0,67	0,87
		Atención primaria	-0,031	0,258	1	-0,78	0,71
	Atención primaria	Minsal/ servicio de salud	,685(*)	0,194	0,006	0,15	1,22
		Hospital de complejidad alta y media	0,13	0,2	0,986	-0,42	0,68
		Hospital de baja complejidad	0,031	0,258	1	-0,71	0,78

* La Diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	12,451	3	0,006
Autoridades	4,586	3	0,205
Clientes/ usuarios	1,736	3	0,629
Comunidad/medio ambiente	2,367	3	0,500
Dueños/ financistas	1,264	3	0,738
Medios de comunicación	2,057	3	0,561
Proveedores	3,053	3	0,384
Sindicatos/ organizaciones	2,043	3	0,564
Socios/ distribuidores	1,45	3	0,694

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.4 Variable respuesta analizada: Urgencia del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Urgencia del Stakeholder	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,528	3	75	0,664
Autoridades	1,142	3	74	0,338
Clientes	0,047	3	74	0,986
Comunidad/ medio ambiente	0,956	3	73	0,418
Dueños/ financistas	2,651	3	74	0,055
Medios de comunicación	3,676	3	58	0,017
Proveedores	2,916	3	75	0,040
Sindicatos/ organizaciones	0,361	3	75	0,781
Socios/ distribuidores	0,552	3	74	0,649

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	3,429	3	1,143	1,710	,172
	En los grupos	50,116	75	,668		
	Total	53,544	78			
Autoridades	Entre grupos	1,864	3	,621	1,292	,283
	En los grupos	35,584	74	,481		
	Total	37,449	77			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,951	3	,317	,542	,655
	En los grupos	43,267	74	,585		
	Total	44,218	77			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	3,608	3	1,203	1,718	,171
	En los grupos	51,093	73	,700		
	Total	54,701	76			
Dueños/ financistas	Entre grupos	1,257	3	,419	,426	,735
	En los grupos	72,858	74	,985		
	Total	74,115	77			
Medios de comunicación	Entre grupos	4,833	3	1,611	1,886	,142
	En los grupos	49,554	58	,854		
	Total	54,387	61			
Proveedores	Entre grupos	2,020	3	,673	,891	,450
	En los grupos	56,664	75	,756		
	Total	58,684	78			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	3,849	3	1,283	1,960	,127
	En los grupos	49,087	75	,654		
	Total	52,937	78			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	2,243	3	,748	,762	,519
	En los grupos	72,642	74	,982		
	Total	74,885	77			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Kruskal Wallis (a)

	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	4,853	3	0,183
Autoridades	4,165	3	0,244
Clientes/ usuarios	2,292	3	0,514
Comunidad/ medio ambiente	4,523	3	0,210
Dueños/ financistas	0,568	3	0,904
Medios de comunicación	5,680	3	0,128
Proveedores	3,284	3	0,350
Sindicatos/ organizaciones	6,770	3	0,080
Socios/ distribuidores	2,161	3	0,540

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.5 Variable respuesta analizada: Capacidad de aporte al desempeño

Prueba de homogeneidad de varianzas

stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,067	3	58	0,370
Autoridades	0,377	3	59	0,770
Clientes	5,846	3	59	0,001
Comunidad/ medio ambiente	3,863	3	58	0,014
Dueños/ financistas	1,363	3	58	0,263
Medios de comunicación	2,643	3	59	0,058
Proveedores	1,246	3	59	0,301
Sindicatos/ organizaciones	2,079	3	59	0,113
Socios/ distribuidores	0,391	3	59	0,760

Fuente: Elaboración propia

ANOVA						
		Suma de cuadrados	Df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,890	3	,297	,928	,433
	En los grupos	18,545	58	,320		
	Total	19,435	61			
Autoridades	Entre grupos	1,018	3	,339	,459	,712
	En los grupos	43,585	59	,739		
	Total	44,603	62			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	5,350	3	1,783	3,001	,038
	En los grupos	35,063	59	,594		
	Total	40,413	62			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	4,970	3	1,657	2,264	,091
	En los grupos	42,449	58	,732		
	Total	47,419	61			
Dueños/ financistas	Entre grupos	4,359	3	1,453	1,707	,176
	En los grupos	49,383	58	,851		
	Total	53,742	61			
Medios de comunicación	Entre grupos	2,337	3	,779	1,111	,352
	En los grupos	41,378	59	,701		
	Total	43,714	62			
Proveedores	Entre grupos	,899	3	,300	,407	,748
	En los grupos	43,419	59	,736		
	Total	44,317	62			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,289	3	,096	,138	,937
	En los grupos	41,267	59	,699		
	Total	41,556	62			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	6,397	3	2,132	2,948	,040
	En los grupos	42,682	59	,723		
	Total	49,079	62			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: Capacidad de apoyo de	(I) Tipo de organización en que trabaja el directivo	(J) Tipo de organización en que trabaja el directivo	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Clientes/ usuarios	Minsal/ servicio de salud	Hospital de complejidad alta y media	-0,361	0,246	0,472	-1,04	0,32
		Hospital de baja complejidad	0,689	0,436	0,423	-0,59	1,97
		Atención primaria	0,13	0,216	0,931	-0,46	0,72
	Hospital de complejidad alta y media	Minsal/ servicio de salud	0,361	0,246	0,472	-0,32	1,04
		Hospital de baja complejidad	1,05	0,428	0,12	-0,22	2,32
		Atención primaria	0,491	0,2	0,11	-0,09	1,07
	Hospital de baja complejidad	Minsal/ servicio de salud	-0,689	0,436	0,423	-1,97	0,59
		Hospital de complejidad alta y media	-1,05	0,428	0,12	-2,32	0,22
		Atención primaria	-0,559	0,412	0,55	-1,81	0,69
	Atención primaria	Minsal/ servicio de salud	-0,13	0,216	0,931	-0,72	0,46
		Hospital de complejidad alta y media	-0,491	0,2	0,11	-1,07	0,09
		Hospital de baja complejidad	0,559	0,412	0,55	-0,69	1,81
Socios/ distribuidores	Minsal/ servicio de salud	Hospital de complejidad alta y media	0,208	0,322	0,915	-0,72	1,14
		Hospital de baja complejidad	0,733	0,298	0,098	-0,1	1,57
		Atención primaria	0,685	0,26	0,055	-0,01	1,38
	Hospital de complejidad alta y media	Minsal/ servicio de salud	-0,208	0,322	0,915	-1,14	0,72
		Hospital de baja complejidad	0,525	0,352	0,465	-0,49	1,54
		Atención primaria	0,477	0,32	0,469	-0,45	1,4
	Hospital de baja complejidad	Minsal/ servicio de salud	-0,733	0,298	0,098	-1,57	0,1
		Hospital de complejidad alta y media	-0,525	0,352	0,465	-1,54	0,49
		Atención primaria	-0,048	0,296	0,998	-0,87	0,78
	Atención primaria	Minsal/ servicio de salud	-0,685	0,26	0,055	-1,38	0,01
		Hospital de complejidad alta y media	-0,477	0,32	0,469	-1,4	0,45
		Hospital de baja complejidad	0,048	0,296	0,998	-0,78	0,87

* La Diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	2,127	3	0,546
Autoridades	1,752	3	0,625
Clientes / usuarios	6,204	3	0,102
Comunidad/ medio ambiente	5,537	3	0,136
Dueños/ financistas	3,951	3	0,267
Medios de comunicación	2,367	3	0,500
Proveedores	1,133	3	0,769
Sindicatos/ organizaciones	0,348	3	0,951
Socios/ distribuidores	8,411	3	0,038

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

Rangos Capacidad de aporte Socios/ Distribuidores en Minsal/ servicio de salud y Atención primaria

	Tipo de organización en que trabaja el directivo	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	Minsal/ servicio de salud	18	28,64	515,50
	Atención primaria	27	19,24	519,50
	Total	45		

Fuente: Elaboración propia

Prueba Mann-Whitney (a) Capacidad de aporte Socios/ Distribuidores en Minsal/ servicio de salud y Atención primaria

	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores
Mann-Whitney U	141,500
Wilcoxon W	519,500
Z	-2,482
Sig. Asint. (2 colas)	,013

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

Rangos Capacidad de aporte Socios/ Distribuidores en Minsal/ servicio de salud y Hospital de baja complejidad

	Tipo de organización en que trabaja el directivo	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	Minsal/ servicio de salud	18	16,94	305,00
	Hospital de baja complejidad	10	10,10	101,00
	Total	28		

Fuente: Elaboración propia

Prueba Mann-Whitney (a) Capacidad de aporte Socios/ Distribuidores en Minsal/ servicio de salud y Hospital de baja complejidad

	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores
Mann-Whitney U	46,000
Wilcoxon W	101,000
Z	-2,268
Sig. Asint. (2 colas)	,023
Exact Sig. [2*(1 cola Sig.)]	,035(a)

a No corregida por lazos.

b Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.6 Variable respuesta analizada: Conflictividad del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,510	3	70	0,677
Autoridades	0,474	3	70	0,702
Clientes/ usuarios	1,144	3	70	0,338
Comunidad/ medio ambiente	1,381	3	69	0,256
Dueños/ financistas	1,626	3	69	0,191
Medios de comunicación	2,577	3	54	0,063
Proveedores	1,334	3	70	0,270
Sindicatos/ organizaciones	0,874	3	70	0,459
Socios/ distribuidores	1,493	3	70	0,224

Fuente: Elaboración propia

ANOVA						
Stakeholders		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,403	3	,134	,197	,898
	En los grupos	47,759	70	,682		
	Total	48,162	73			
Autoridades	Entre grupos	3,420	3	1,140	1,040	,380
	En los grupos	76,743	70	1,096		
	Total	80,162	73			
Clientes	Entre grupos	3,970	3	1,323	1,672	,181
	En los grupos	55,394	70	,791		
	Total	59,365	73			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	5,449	3	1,816	2,931	,040
	En los grupos	42,770	69	,620		
	Total	48,219	72			
Dueños/ financistas	Entre grupos	4,779	3	1,593	1,539	,212
	En los grupos	71,440	69	1,035		
	Total	76,219	72			
Medios de comunicación	Entre grupos	9,879	3	3,293	3,145	,032
	En los grupos	56,535	54	1,047		
	Total	66,414	57			
Proveedores	Entre grupos	1,813	3	,604	,804	,496
	En los grupos	52,633	70	,752		
	Total	54,446	73			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,537	3	,179	,159	,923
	En los grupos	78,558	70	1,122		
	Total	79,095	73			
Socios / distribuidores	Entre grupos	,586	3	,195	,316	,814
	En los grupos	43,265	70	,618		
	Total	43,851	73			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: Conflictividad	(I) Tipo de organización en que trabaja el directivo	(J) Tipo de organización en que trabaja el directivo	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Comunidad/ medio ambiente	Minsal/ servicio de salud	Hospital de complejidad alta y media	0,339	0,218	0,419	-0,25	0,93
		Hospital de baja complejidad	-0,242	0,292	0,839	-1,05	0,56
		Atención primaria	-0,368	0,257	0,488	-1,06	0,32
	Hospital de complejidad alta y media	Minsal/ servicio de salud	-0,339	0,218	0,419	-0,93	0,25
		Hospital de baja complejidad	-0,581	0,274	0,181	-1,35	0,19
		Atención primaria	-,707(*)	0,237	0,025	-1,35	-0,07
	Hospital de baja complejidad	Minsal/ servicio de salud	0,242	0,292	0,839	-0,56	1,05
		Hospital de complejidad alta y media	0,581	0,274	0,181	-0,19	1,35
		Atención primaria	-0,126	0,306	0,976	-0,96	0,71
	Atención primaria	Minsal/ servicio de salud	0,368	0,257	0,488	-0,32	1,06
		Hospital de complejidad alta y media	,707(*)	0,237	0,025	0,07	1,35
		Hospital de baja complejidad	0,126	0,306	0,976	-0,71	0,96
Comunidad/ medio ambiente	Minsal/ servicio de salud	Hospital de complejidad alta y media	0,5	0,55	0,8	-1,11	2,11
		Hospital de baja complejidad	-0,3	0,448	0,907	-1,55	0,95
		Atención primaria	0,739	0,33	0,142	-0,17	1,65
	Hospital de complejidad alta y media	Minsal/ servicio de salud	-0,5	0,55	0,8	-2,11	1,11
		Hospital de baja complejidad	-0,8	0,571	0,52	-2,47	0,87
		Atención primaria	0,239	0,485	0,958	-1,3	1,77
	Hospital de baja complejidad	Minsal/ servicio de salud	0,3	0,448	0,907	-0,95	1,55
		Hospital de complejidad alta y media	0,8	0,571	0,52	-0,87	2,47
		Atención primaria	1,039	0,364	0,06	-0,04	2,12
	Atención primaria	Minsal/ servicio de salud	-0,739	0,33	0,142	-1,65	0,17
		Hospital de complejidad alta y media	-0,239	0,485	0,958	-1,77	1,3
		Hospital de baja complejidad	-1,039	0,364	0,06	-2,12	0,04

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,011	3	0,799
Autoridades	3,756	3	0,289
Clientes / usuarios	4,425	3	0,219
Comunidad/ medio ambiente	8,34	3	0,039
Dueños/ financistas	3,606	3	0,307
Medios de comunicación	8,666	3	0,034
Proveedores	2,649	3	0,449
Sindicatos/ organizaciones	0,773	3	0,856
Socios/ distribuidores	1,411	3	0,703

a Variable de agrupación: Tipo de organización en que trabaja el directivo

Fuente: Elaboración propia

Rangos Conflictividad Medios de Comunicación en Hospitales de baja complejidad y Atención primaria

	Tipo de organización en que trabaja el directivo	n	Rango de la media	Suma de Rangos
Conflictividad Medios de comunicación	Hospital de baja complejidad	10	23,35	233,50
	Atención primaria	23	14,24	327,50
	Total	33		

Fuente: Elaboración propia

Pruebas Mann-Whitney (b) Conflictividad Medios de Comunicación en Hospitales de baja complejidad y Atención primaria

	Conflictividad Medios de comunicación
Mann-Whitney U	51,500
Wilcoxon W	327,500
Z	-2,837
Sig. Asint. (2 colas)	,005
Exact Sig. [2*(1 cola Sig.)]	,011(a)

a No corregida por lazos.

b Variable de agrupación: Tipo de organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Pruebas de igualdad de medias por Alcance de la organización

6.1.2.1 Variable respuesta analizada: Prioridad del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,484	2	80	0,618
Autoridades	2,003	2	81	0,142
Clientes/ usuarios	0,534	2	80	0,588
Comunidad/ medio ambiente	2,669	2	80	0,075
Dueños/ financistas	1,720	2	79	0,186
Medios de comunicación	2,802	2	64	0,068
Proveedores	1,478	2	80	0,234
Sindicatos/ organizaciones	1,060	2	80	0,351
Socios/ distribuidores	1,074	2	80	0,346

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Prioridad del stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,498	2	,749	,335	,717
	En los grupos	179,129	80	2,239		
	Total	180,627	82			
Autoridades	Entre grupos	5,070	2	2,535	,826	,441
	En los grupos	248,489	81	3,068		
	Total	253,560	83			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,606	2	1,303	,463	,631
	En los grupos	224,937	80	2,812		
	Total	227,542	82			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	41,274	2	20,637	6,266	,003
	En los grupos	263,473	80	3,293		
	Total	304,747	82			
Dueños/ financistas	Entre grupos	5,222	2	2,611	,465	,630
	En los grupos	443,656	79	5,616		
	Total	448,878	81			
Medios de comunicación	Entre grupos	6,546	2	3,273	,913	,406
	En los grupos	229,364	64	3,584		
	Total	235,910	66			
Proveedores	Entre grupos	2,197	2	1,098	,400	,672
	En los grupos	219,683	80	2,746		
	Total	221,880	82			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	4,545	2	2,272	,783	,460
	En los grupos	232,154	80	2,902		
	Total	236,699	82			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	7,592	2	3,796	1,253	,291
	En los grupos	242,432	80	3,030		
	Total	250,024	82			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente	(I) Alcance de la organización	(J) Alcance de la organización	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Comunidad/ medio ambiente	Nacional	Regional	-0,973	0,707	0,384	-2,86	0,92
		Municipal	-2,171(*)	0,689	0,024	-4,04	-0,3
	Regional	Nacional	0,973	0,707	0,384	-0,92	2,86
		Municipal	-1,197(*)	0,392	0,009	-2,14	-0,26
	Municipal	Nacional	2,171(*)	0,689	0,024	0,3	4,04
		Regional	1,197(*)	0,392	0,009	0,26	2,14

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Kruskal Wallis (a)

Prioridad stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,103	2	0,576
Autoridades	1,905	2	0,386
Clientes/ usuarios	1,470	2	0,480
Comunidad/ medio ambiente	11,459	2	0,003
Dueños/ financistas	0,623	2	0,732
Medios de comunicación	1,326	2	0,515
Proveedores	0,397	2	0,820
Sindicatos/ organizaciones	1,209	2	0,546
Socios/ distribuidores	2,503	2	0,286

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.2 Variable respuesta analizada: Poder del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
trabajadores	0,438	2	84	0,647
Autoridades	4,157	2	84	0,019
Clientes/usuarios	2,783	2	83	0,068
Comunidad/ medio ambiente	1,374	2	84	0,259
Dueños/ financistas	0,920	2	83	0,403
Medios de comunicación	4,047	2	68	0,022
Proveedores	1,519	2	83	0,225
Sindicatos/ organizaciones	0,744	2	84	0,478
Socios/ distribuidores	0,103	2	84	0,902

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Poder <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
trabajadores	Entre grupos	,531	2	,266	,331	,719
	Dentro de Grupos	67,400	84	,802		
	Total	67,931	86			
Autoridades	Entre grupos	,696	2	,348	1,217	,301
	Dentro de Grupos	24,017	84	,286		
	Total	24,713	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,851	2	1,426	1,451	,240
	Dentro de Grupos	81,521	83	,982		
	Total	84,372	85			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	4,546	2	2,273	3,507	,034
	Dentro de Grupos	54,443	84	,648		
	Total	58,989	86			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,141	2	,070	,050	,951
	Dentro de Grupos	117,115	83	1,411		
	Total	117,256	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	4,782	2	2,391	1,709	,189
	Dentro de Grupos	95,162	68	1,399		
	Total	99,944	70			
Proveedores	Entre grupos	1,113	2	,557	,690	,504
	Dentro de Grupos	66,945	83	,807		
	Total	68,058	85			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	4,033	2	2,017	3,884	,024
	Dentro de Grupos	43,622	84	,519		
	Total	47,655	86			
Socios/distribuidores	Entre grupos	4,163	2	2,082	1,969	,146
	Dentro de Grupos	88,825	84	1,057		
	Total	92,989	86			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente poder	(I) Alcance de la organización	(J) Alcance de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Comunidad/ medio ambiente	Nacional	Regional	0,073	0,235	0,95	-0,54	0,68
		Municipal	-0,421	0,245	0,23	-1,05	0,21
	Regional	Nacional	-0,073	0,235	0,95	-0,68	0,54
		Municipal	-,494(*)	0,187	0,03	-0,94	-0,05
	Municipal	Nacional	0,421	0,245	0,23	-0,21	1,05
		Regional	,494(*)	0,187	0,03	0,05	0,94
Sindicatos/ organizaciones	Nacional	Regional	-0,308	0,294	0,57	-1,11	0,5
		Municipal	0,153	0,311	0,88	-0,67	0,98
	Regional	Nacional	0,308	0,294	0,57	-0,5	1,11
		Municipal	,462(*)	0,17	0,02	0,05	0,87
	Municipal	Nacional	-0,153	0,311	0,88	-0,98	0,67
		Regional	-,462(*)	0,17	0,02	-0,87	-0,05

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Kruskal Wallis (a)

Prioridad stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	0,469	2	0,791
Autoridades	1,668	2	0,434
Clientes/ usuarios	2,671	2	0,263
Comunidad/ medio ambiente	6,41	2	0,041
Dueños/ financistas	0,377	2	0,828
Medios de comunicación	2,484	2	0,289
Proveedores	1,676	2	0,433
Sindicatos/ organizaciones	7,388	2	0,025
Socios/ distribuidores	4,051	2	0,132

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.3 Variable respuesta analizada: Legitimidad del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

<i>Stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	2,321	2	84	0,104
Autoridades	3,774	2	84	0,027
Clientes/ usuarios	1,006	2	84	0,370
Comunidad/ medio ambiente	0,659	2	84	0,520
Dueños/ financistas	0,199	2	83	0,820
Medios de comunicación	0,708	2	68	0,496
Proveedores	0,831	2	84	0,439
Sindicatos/ organizaciones	0,167	2	84	0,846
Socios/ distribuidores	0,117	2	84	0,890

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Legitimidad <i>stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	2,508	2	1,254	2,383	,098
	Dentro de Grupos	44,204	84	,526		
	Total	46,713	86			
Autoridades	Entre grupos	2,368	2	1,184	2,816	,065
	Dentro de Grupos	35,310	84	,420		
	Total	37,678	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,084	2	1,042	1,810	,170
	Dentro de Grupos	48,353	84	,576		
	Total	50,437	86			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,348	2	,174	,212	,809
	Dentro de Grupos	68,756	84	,819		
	Total	69,103	86			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,082	2	1,041	,927	,400
	Dentro de Grupos	93,221	83	1,123		
	Total	95,302	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	,362	2	,181	,177	,838
	Dentro de Grupos	69,469	68	1,022		
	Total	69,831	70			
Proveedores	Entre grupos	,466	2	,233	,331	,719
	Dentro de Grupos	59,120	84	,704		
	Total	59,586	86			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,272	2	,136	,197	,822
	Dentro de Grupos	58,004	84	,691		
	Total	58,276	86			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,466	2	,233	,301	,741
	Dentro de Grupos	65,120	84	,775		
	Total	65,586	86			

Fuente: Elaboración propia

Dado que el ANOVA no informa diferencias significativas de media, no se realizan comparaciones múltiples.

Prueba Kruskal – Wallis (a)

Legitimidad <i>stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	4,806	2	0,090
Autoridades	3,577	2	0,167
Clientes / Usuarios	3,737	2	0,154
Comunidad/ medio ambiente	0,453	2	0,797
Dueños / Financistas	1,979	2	0,372
Medios de comunicación	0,403	2	0,818
Proveedores	1,035	2	0,596
Sindicatos/ organizaciones	0,442	2	0,802
Socios/ distribuidores	0,62	2	0,733

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.4 Variable respuesta analizada: Urgencia del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Urgencia del <i>Stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	2,321	2	84	0,104
Autoridades	3,774	2	84	0,027
Clientes/ usuarios	1,006	2	84	0,370
Comunidad/ medio ambiente	0,659	2	84	0,520
Dueños/ financistas	0,199	2	83	0,820
Medios de comunicación	0,708	2	68	0,496
Proveedores	0,831	2	84	0,439
Sindicatos/ organizaciones	0,167	2	84	0,846
Socios/ distribuidores	0,117	2	84	0,890

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Urgencia del stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,801	2	,900	1,340	,268
	Dentro de Grupos	55,781	83	,672		
	Total	57,581	85			
Autoridades	Entre grupos	1,708	2	,854	1,700	,189
	Dentro de Grupos	41,187	82	,502		
	Total	42,894	84			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	1,707	2	,853	1,566	,215
	Dentro de Grupos	44,693	82	,545		
	Total	46,400	84			
Comunidad/medio ambiente	Entre grupos	3,286	2	1,643	2,308	,106
	Dentro de Grupos	56,955	80	,712		
	Total	60,241	82			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,573	2	,287	,313	,732
	Dentro de Grupos	75,027	82	,915		
	Total	75,600	84			
Medios de comunicación	Entre grupos	5,657	2	2,829	3,419	,039
	Dentro de Grupos	55,429	67	,827		
	Total	61,086	69			
Proveedores	Entre grupos	1,796	2	,898	1,068	,348
	Dentro de Grupos	69,785	83	,841		
	Total	71,581	85			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	2,027	2	1,013	1,536	,221
	Dentro de Grupos	54,776	83	,660		
	Total	56,802	85			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	2,231	2	1,116	1,153	,321
	Dentro de Grupos	79,345	82	,968		
	Total	81,576	84			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: Urgencia	(I) Alcance de la organización	(J) Alcance de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Medios de comunicación	Nacional	Regional	0,75	0,64	0,54	-1,81	3,31
		Municipal	1,143	0,661	0,31	-1,32	3,61
	Regional	Nacional	-0,75	0,64	0,54	-3,31	1,81
		Municipal	0,393	0,234	0,23	-0,17	0,96
	Municipal	Nacional	-1,143	0,661	0,31	-3,61	1,32
		Regional	-0,393	0,234	0,23	-0,96	0,17

Fuente: Elaboración propia

Prueba Kruskal-Wallis (a)

Urgencia del stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	2,489	2	0,288
Autoridades	3,282	2	0,194
Clientes / Usuarios	3,559	2	0,169
Comunidad/ medio ambiente	3,744	2	0,154
Dueños / financistas	0,841	2	0,657
Medios de comunicación	6,270	2	0,043
Proveedores	2,765	2	0,251
Sindicatos/ organizaciones	3,857	2	0,145
Socios/ distribuidores	2,181	2	0,336

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

Rangos Urgencia Medios de Comunicación en Organizaciones de Alcance Regional y Municipal

	Alcance de la organización	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Urgencia Medios de comunicación	Regional	38	37,24	1415,00
	Municipal	28	28,43	796,00
	Total	66		

Fuente: Elaboración propia

Pruebas Mann-Whitney (a) Urgencia Medios de Comunicación en Organizaciones de Alcance Regional y Municipal

	Urgencia Medios de comunicación
Mann-Whitney U	390,000
Wilcoxon W	796,000
Z	-1,958
Sig. Asint. (2 colas)	,050

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.5 Variable respuesta analizada: Capacidad de aporte al desempeño

Prueba de homogeneidad de varianzas

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,067	3	58	0,370
Autoridades	0,377	3	59	0,770
Clientes	5,846	3	59	0,001
Comunidad/ medio ambiente	3,863	3	58	0,014
Dueños/ financistas	1,363	3	58	0,263
Medios de comunicación	2,643	3	59	0,058
Proveedores	1,246	3	59	0,301
Sindicatos/ organizaciones	2,079	3	59	0,113
Socios/ distribuidores	0,391	3	59	0,760

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,018	2	,009	,026	,975
	Dentro de Grupos	23,253	67	,347		
	Total	23,271	69			
Autoridades	Entre grupos	1,155	2	,578	,830	,440
	Dentro de Grupos	47,324	68	,696		
	Total	48,479	70			
Clientes	Entre grupos	,268	2	,134	,187	,830
	Dentro de Grupos	48,662	68	,716		
	Total	48,930	70			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	5,258	2	2,629	3,788	,028
	Dentro de Grupos	45,814	66	,694		
	Total	51,072	68			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,275	2	,138	,160	,852
	Dentro de Grupos	57,568	67	,859		
	Total	57,843	69			
Medios de comunicación	Entre grupos	,840	2	,420	,561	,573
	Dentro de Grupos	50,907	68	,749		
	Total	51,746	70			
Proveedores	Entre grupos	,183	2	,091	,113	,893
	Dentro de Grupos	54,972	68	,808		
	Total	55,155	70			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,197	2	,098	,130	,878
	Dentro de Grupos	51,465	68	,757		
	Total	51,662	70			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	6,604	2	3,302	4,577	,014
	Dentro de Grupos	49,058	68	,721		
	Total	55,662	70			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente	(I) Alcance de la organización	(J) Alcance de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Capacidad de aporte Comunidad/ medio ambiente	Nacional	Regional	,111	,503	,974	-1,76	1,98
		Municipal	-,457	,495	,661	-2,37	1,45
	Regional	Nacional	-,111	,503	,974	-1,98	1,76
		Municipal	-,568(*)	,199	,016	-1,05	-,09
	Municipal	Nacional	,457	,495	,661	-1,45	2,37
		Regional	,568(*)	,199	,016	,09	1,05
Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	Nacional	Regional	-,237	,656	,932	-2,87	2,39
		Municipal	,397	,669	,832	-2,17	2,96
	Regional	Nacional	,237	,656	,932	-2,39	2,87
		Municipal	,633(*)	,210	,011	,13	1,14
	Municipal	Nacional	-,397	,669	,832	-2,96	2,17
		Regional	-,633(*)	,210	,011	-1,14	-,13

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Prueba Kruskal-Wallis (a)

	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	0,047	2	0,977
Autoridades	2,467	2	0,291
Clientes	0,247	2	0,884
Comunidad/ medio ambiente	6,397	2	0,041
Dueños/ financistas	0,499	2	0,779
Medios de comunicación	0,784	2	0,676
Proveedores	0,215	2	0,898
Sindicatos/ organizaciones	0,17	2	0,919
Socios/ distribuidores	8,155	2	0,017

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.6 Variable respuesta analizada: Conflictividad del stakeholder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,477	2	78	0,622
Autoridades	0,432	2	78	0,651
Clientes/ usuarios	0,406	2	78	0,667
Comunidad/ medio ambiente	0,678	2	77	0,510
Dueños/ financistas	0,100	2	77	0,905
Medios de comunicación	3,378	2	63	0,040
Proveedores	1,704	2	78	0,189
Sindicatos/ organizaciones	1,071	2	77	0,348
Socios/ distribuidores	0,140	2	78	0,870

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,521	2	,260	,348	,707
	Dentro de Grupos	58,368	78	,748		
	Total	58,889	80			
Autoridades	Entre grupos	4,046	2	2,023	1,967	,147
	Dentro de Grupos	80,201	78	1,028		
	Total	84,247	80			
Clientes	Entre grupos	1,490	2	,745	,865	,425
	Dentro de Grupos	67,201	78	,862		
	Total	68,691	80			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	2,106	2	1,053	1,467	,237
	Dentro de Grupos	55,281	77	,718		
	Total	57,388	79			
Dueños/ financistas	Entre grupos	3,984	2	1,992	1,917	,154
	Dentro de Grupos	80,003	77	1,039		
	Total	83,988	79			
Medios de comunicación	Entre grupos	7,179	2	3,589	2,979	,058
	Dentro de Grupos	75,912	63	1,205		
	Total	83,091	65			
Proveedores	Entre grupos	1,792	2	,896	1,119	,332
	Dentro de Grupos	62,431	78	,800		
	Total	64,222	80			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,265	2	,132	,118	,889
	Dentro de Grupos	86,623	77	1,125		
	Total	86,888	79			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	5,268	2	2,634	4,479	,014
	Dentro de Grupos	45,868	78	,588		
	Total	51,136	80			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente	(I) Alcance de la organización	(J) Alcance de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Conflictividad Socios/distribuidores	Nacional	Regional	-0,785	0,340	0,102	-1,72	0,15
		Municipal	-0,472	0,362	0,419	-1,44	0,49
	Regional	Nacional	0,785	0,340	0,102	-0,15	1,72
		Municipal	0,313	0,192	0,245	-0,15	0,78
	Municipal	Nacional	0,472	0,362	0,419	-0,49	1,44
		Regional	-0,313	0,192	0,245	-0,78	0,15

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Prueba Kruskal-Wallis (a)

	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,841	2	0,398
Autoridades	4,101	2	0,129
Clientes	1,848	2	0,397
Comunidad/ medio ambiente	2,870	2	0,238
Dueños/ financistas	4,053	2	0,132
Medios de comunicación	5,462	2	0,065
Proveedores	3,058	2	0,217
Sindicatos/ organizaciones	0,056	2	0,972
Socios/ distribuidores	9,500	2	0,009

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

Rangos Conflictividad Socios/distribuidores en Organizaciones de Alcance Nacional y Regional

	Alcance de la organización	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Conflictividad Socios/distribuidores	Nacional	9	16,17	145,50
	Regional	48	31,41	1507,50
	Total	57		

Fuente: Elaboración propia

Pruebas Mann-Whitney (a) Conflictividad Socios/distribuidores en Organizaciones de Alcance Nacional y Regional

	Conflictividad Socios/distribuidores
Mann-Whitney U	100,500
Wilcoxon W	145,500
Z	-2,716
Sig. Asint. (2 colas)	,007

a Variable de agrupación: alcance de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Pruebas de igualdad de medias por Tipo de usuario de la organización

6.1.3.1 Variable respuesta analizada: Prioridad

Prueba de homogeneidad de varianzas

Prioridad del stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,510	2	81	0,602
Autoridades	2,723	2	82	0,072
Clientes	0,903	2	81	0,409
Comunidad/ medio ambiente	0,959	2	81	0,388
Dueños/ financistas	4,632	2	80	0,012
Medios de comunicación	1,520	2	65	0,226
Proveedores	2,839	2	81	0,064
Sindicatos/ organizaciones	0,764	2	81	0,469
Socios/ distribuidores	2,171	2	81	0,121

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Prioridad stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	2,985	2	1,492	,669	,515
	Dentro de Grupos	180,575	81	2,229		
	Total	183,560	83			
Autoridades	Entre grupos	11,306	2	5,653	1,910	,155
	Dentro de Grupos	242,647	82	2,959		
	Total	253,953	84			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,266	2	1,133	,405	,668
	Dentro de Grupos	226,543	81	2,797		
	Total	228,810	83			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	26,848	2	13,424	3,881	,025
	Dentro de Grupos	280,140	81	3,459		
	Total	306,988	83			
Dueños/ financistas	Entre grupos	20,543	2	10,272	1,904	,156
	Dentro de Grupos	431,553	80	5,394		
	Total	452,096	82			
Medios de comunicación	Entre grupos	12,240	2	6,120	1,776	,178
	Dentro de Grupos	224,040	65	3,447		
	Total	236,279	67			
Proveedores	Entre grupos	7,250	2	3,625	1,352	,264
	Dentro de Grupos	217,167	81	2,681		
	Total	224,417	83			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	1,377	2	,688	,233	,792
	Dentro de Grupos	239,040	81	2,951		
	Total	240,417	83			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	3,495	2	1,747	,564	,571
	Dentro de Grupos	250,922	81	3,098		
	Total	254,417	83			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: prioridad	(I) Usuarios principales de la organización	(J) Usuarios principales de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Comunidad/ medio ambiente	Urbanos	Rurales	1,208	,611	,157	-,40	2,82
		Mixtos	1,211(*)	,434	,019	,17	2,25
	Rurales	Urbanos	-1,208	,611	,157	-2,82	,40
		Mixtos	,003	,588	1,000	-1,57	1,58
	Mixtos	Urbanos	-1,211(*)	,434	,019	-2,25	-,17
		Rurales	-,003	,588	1,000	-1,58	1,57
Medios de comunicación	Urbanos	Rurales	,886	,579	,295	-,56	2,33
		Mixtos	-,442	,532	,686	-1,73	,85
	Rurales	Urbanos	-,886	,579	,295	-2,33	,56
		Mixtos	-1,328(*)	,479	,033	-2,55	-,10
	Mixtos	Urbanos	,442	,532	,686	-,85	1,73
		Rurales	1,328(*)	,479	,033	,10	2,55

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Prueba Kruskal-Wallis (a)

Prioridad del stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,756	2	0,416
Autoridades	5,918	2	0,052
Clientes/ usuarios	7,086	2	0,029
Comunidad/ medio ambiente	8,201	2	0,017
Dueños/ financistas	3,65	2	0,161
Medios de comunicación	7,015	2	0,030
Proveedores	3,022	2	0,221
Sindicatos/ organizaciones	0,387	2	0,824
Socios/ distribuidores	0,732	2	0,693

a Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

Rangos Prioridad Clientes/usuarios en Organizaciones con Usuarios Rurales y Mixtos¹

	Usuarios principales de la organización	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Prioridad Clientes/ usuarios	Rurales	8	15,56	124,50
	Mixtos	49	31,19	1528,50
	Total	57		

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas (b) Prioridad Clientes/usuarios en Organizaciones con Usuarios Rurales y Mixtos

	Prioridad Clientes/ usuarios
Mann-Whitney U	88,500
Wilcoxon W	124,500
Z	-2,627
Sig. Asint. (2 colas)	,009
Exact Sig. [2*(1 cola Sig.)]	,011(a)

a No corregida por lazos.

b Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

Rangos Prioridad Clientes/usuarios en Organizaciones con Usuarios Urbanos y Rurales

	Usuarios principales de la organización	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Prioridad Clientes/ usuarios	Urbanos	27	20,06	541,50
	Rurales	8	11,06	88,50
	Total	35		

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas (b) Prioridad Clientes/usuarios en Organizaciones con Usuarios Urbanos y Rurales

	Prioridad Clientes/ usuarios
Mann-Whitney U	52,500
Wilcoxon W	88,500
Z	-2,290
Sig. Asint. (2 colas)	,022
Exact Sig. [2*(1 cola Sig.)]	,027(a)

a No corregida por lazos.

b Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.2 Variable respuesta analizada: poder
Prueba de homogeneidad de varianzas

Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	3,464	2	85	,036
Autoridades	1,287	2	85	,281
Clientes/ usuarios	3,344	2	84	,040
Comunidad/ medio ambiente	,974	2	85	,382
Dueños/ financistas	2,860	2	84	,063
Medios de comunicación	,140	2	69	,870
Proveedores	,589	2	84	,557
Sindicatos/ organizaciones	,551	2	85	,578
Socios/ distribuidores	,923	2	85	,401

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,118	2	,559	,710	,494
	Dentro de Grupos	66,871	85	,787		
	Total	67,989	87			
Autoridades	Entre grupos	1,146	2	,573	1,865	,161
	Dentro de Grupos	26,126	85	,307		
	Total	27,273	87			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,528	2	,264	,264	,768
	Dentro de Grupos	83,909	84	,999		
	Total	84,437	86			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,148	2	,574	,829	,440
	Dentro de Grupos	58,852	85	,692		
	Total	60,000	87			
Dueños/ financistas	Entre grupos	11,704	2	5,852	4,622	,012
	Dentro de Grupos	106,365	84	1,266		
	Total	118,069	86			
Medios de comunicación	Entre grupos	20,528	2	10,264	8,507	,000
	Dentro de Grupos	83,250	69	1,207		
	Total	103,778	71			
Proveedores	Entre grupos	2,420	2	1,210	1,530	,223
	Dentro de Grupos	66,431	84	,791		
	Total	68,851	86			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,040	2	,020	,035	,965
	Dentro de Grupos	48,040	85	,565		
	Total	48,080	87			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,832	2	,416	,384	,683
	Dentro de Grupos	92,157	85	1,084		
	Total	92,989	87			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente : poder	(I) Usuarios principales de la organización	(J) Usuarios principales de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Dueños/ financistas	Urbanos	Rurales	-1,107(*)	,365	,017	-2,03	-,19
		Mixtos	-,686	,289	,056	-1,39	,01
	Rurales	Urbanos	1,107(*)	,365	,017	,19	2,03
		Mixtos	,422	,305	,382	-,40	1,24
	Mixtos	Urbanos	,686	,289	,056	-,01	1,39
		Rurales	-,422	,305	,382	-1,24	,40
Medios de comunicación	Urbanos	Rurales	1,375(*)	,404	,010	,33	2,42
		Mixtos	-,375	,295	,419	-1,09	,34
	Rurales	Urbanos	-1,375(*)	,404	,010	-2,42	-,33
		Mixtos	-1,750(*)	,366	,001	-2,74	-,76
	Mixtos	Urbanos	,375	,295	,419	-,34	1,09
		Rurales	1,750(*)	,366	,001	,76	2,74

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Prueba Kruskal-Wallis (a)

Poder del Stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,617	2	0,446
Autoridades	4,272	2	0,118
Clientes/ usuarios	0,503	2	0,778
Comunidad/ medio ambiente	1,675	2	0,433
Dueños/ financistas	8,063	2	0,018
Medios de comunicación	12,116	2	0,002
Proveedores	3,149	2	0,207
Sindicatos/ organizaciones	0,199	2	0,905
Socios/ distribuidores	0,729	2	0,695

a Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.3 Variable respuesta analizada: legitimidad

Pueba de Homogeneidad de Varianzas

Legitimidad del Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,407	2	85	0,250
Autoridades	0,473	2	85	0,625
Clientes/ usuarios	1,279	2	85	0,284
Comunidad/medio ambiente	0,112	2	85	0,895
Dueños/ financistas	1,860	2	84	0,162
Medios de comunicación	1,889	2	69	0,159
Proveedores	0,545	2	85	0,582
Sindicatos/ organizaciones	0,171	2	85	0,843
Socios/ distribuidores	6,474	2	85	0,002

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Legitimidad del Stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,287	2	,143	,256	,775
	Dentro de Grupos	47,532	85	,559		
	Total	47,818	87			
Autoridades	Entre grupos	1,395	2	,698	1,622	,204
	Dentro de Grupos	36,559	85	,430		
	Total	37,955	87			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	3,630	2	1,815	3,258	,043
	Dentro de Grupos	47,359	85	,557		
	Total	50,989	87			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	6,796	2	3,398	4,623	,012
	Dentro de Grupos	62,477	85	,735		
	Total	69,273	87			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,340	2	1,170	1,056	,352
	Dentro de Grupos	93,039	84	1,108		
	Total	95,379	86			
Medios de comunicación	Entre grupos	1,094	2	,547	,513	,601
	Dentro de Grupos	73,558	69	1,066		
	Total	74,653	71			
Proveedores	Entre grupos	5,801	2	2,901	4,490	,014
	Dentro de Grupos	54,915	85	,646		
	Total	60,716	87			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,405	2	,203	,282	,755
	Dentro de Grupos	61,049	85	,718		
	Total	61,455	87			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,942	2	,471	,611	,545
	Dentro de Grupos	65,501	85	,771		
	Total	66,443	87			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: legitimidad de	(I) Usuarios principales de la organización	(J) Usuarios principales de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Clientes/ usuarios	Urbanos	Rurales	,661(*)	0,233	0,029	0,06	1,26
		Mixtos	-0,06	0,179	0,939	-0,49	0,37
	Rurales	Urbanos	-,661(*)	0,233	0,029	-1,26	-0,06
		Mixtos	-,721(*)	0,211	0,013	-1,28	-0,16
	Mixtos	Urbanos	0,06	0,179	0,939	-0,37	0,49
		Rurales	,721(*)	0,211	0,013	0,16	1,28
Comunidad/ medio ambiente	Urbanos	Rurales	1,018(*)	0,342	0,028	0,11	1,93
		Mixtos	0,354	0,208	0,213	-0,15	0,86
	Rurales	Urbanos	-1,018(*)	0,342	0,028	-1,93	-0,11
		Mixtos	-0,663	0,317	0,144	-1,54	0,22
	Mixtos	Urbanos	-0,354	0,208	0,213	-0,86	0,15
		Rurales	0,663	0,317	0,144	-0,22	1,54
Proveedores	Urbanos	Rurales	-,929(*)	0,231	0,002	-1,51	-0,35
		Mixtos	-0,063	0,198	0,945	-0,54	0,41
	Rurales	Urbanos	,929(*)	0,231	0,002	0,35	1,51
		Mixtos	,865(*)	0,198	0,002	0,35	1,38
	Mixtos	Urbanos	0,063	0,198	0,945	-0,41	0,54
		Rurales	-,865(*)	0,198	0,002	-1,38	-0,35

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Legitimidad del stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	0,563	2	0,755
Autoridades	3,584	2	0,167
Clientes/ usuarios	7,114	2	0,029
Comunidad/ medio ambiente	8,720	2	0,013
Dueños/ financistas	1,801	2	0,406
Medios de comunicación	0,986	2	0,611
Proveedores	10,798	2	0,005
Sindicatos/ organizaciones	0,757	2	0,685
Socios/ distribuidores	1,264	2	0,531

a Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.4 Variable respuesta analizada: urgencia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Urgencia del <i>Stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,465	2	84	0,630
Autoridades	0,152	2	83	0,859
Clientes/ usuarios	0,035	2	83	0,966
Comunidad/ medio ambiente	3,064	2	81	0,052
Dueños/ financistas	0,407	2	83	0,667
Medios de comunicación	1,975	2	68	0,147
Proveedores	1,117	2	84	0,332
Sindicatos/ organizaciones	2,523	2	84	0,086
Socios/ distribuidores	0,052	2	83	0,949

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Urgencia de <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	2,218	2	1,109	1,682	,192
	Dentro de Grupos	55,369	84	,659		
	Total	57,586	86			
Autoridades	Entre grupos	,129	2	,065	,125	,883
	Dentro de Grupos	42,952	83	,517		
	Total	43,081	85			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,414	2	1,207	2,269	,110
	Dentro de Grupos	44,144	83	,532		
	Total	46,558	85			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	4,957	2	2,478	3,620	,031
	Dentro de Grupos	55,460	81	,685		
	Total	60,417	83			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,972	2	1,486	1,665	,195
	Dentro de Grupos	74,051	83	,892		
	Total	77,023	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	8,067	2	4,033	4,776	,011
	Dentro de Grupos	57,426	68	,845		
	Total	65,493	70			
Proveedores	Entre grupos	,355	2	,178	,206	,814
	Dentro de Grupos	72,357	84	,861		
	Total	72,713	86			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,078	2	,039	,057	,944
	Dentro de Grupos	57,324	84	,682		
	Total	57,402	86			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,536	2	,268	,272	,763
	Dentro de Grupos	81,894	83	,987		
	Total	82,430	85			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: urgencia de	(I) Usuarios principales de la organización	(J) Usuarios principales de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Comunidad/ medio ambiente	Urbanos	Rurales	,795(*)	0,267	0,027	0,09	1,5
		Mixtos	0,43	0,189	0,067	-0,02	0,88
	Rurales	Urbanos	-,795(*)	0,267	0,027	-1,5	-0,09
		Mixtos	-0,365	0,259	0,368	-1,06	0,33
	Mixtos	Urbanos	-0,43	0,189	0,067	-0,88	0,02
		Rurales	0,365	0,259	0,368	-0,33	1,06
Medios de comunicación	Urbanos	Rurales	,913(*)	0,281	0,009	0,21	1,62
		Mixtos	-0,187	0,254	0,744	-0,8	0,43
	Rurales	Urbanos	-,913(*)	0,281	0,009	-1,62	-0,21
		Mixtos	-1,100(*)	0,239	0,001	-1,71	-0,49
	Mixtos	Urbanos	0,187	0,254	0,744	-0,43	0,8
		Rurales	1,100(*)	0,239	0,001	0,49	1,71

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Urgencia del <i>Stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	3,802	2	0,149
Autoridades	0,246	2	0,884
Clientes/ usuarios	4,278	2	0,118
Comunidad/medio ambiente	7,078	2	0,029
Dueños/ financistas	2,776	2	0,250
Medios de comunicación	9,720	2	0,008
Proveedores	0,644	2	0,725
Sindicatos/ organizaciones	0,752	2	0,687
Socios/ distribuidores	0,387	2	0,824

a Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.5 Variable respuesta analizada: capacidad de aporte al desempeño

Prueba de homogeneidad de varianzas

Capacidad de aporte del stakeholder	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	5,314	2	68	0,01
Autoridades	0,304	2	69	0,74
Clientes/ usuarios	11,445	2	69	0,00
Comunidad/ medio ambiente	2,327	2	67	0,11
Dueños/ financistas	0,089	2	68	0,92
Medios de comunicación	5,146	2	69	0,01
Proveedores	3,033	2	69	0,06
Sindicatos/ organizaciones	0,428	2	69	0,65
Socios/ distribuidores	0,002	2	69	1,00

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Capacidad de aporte del stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,876	2	,938	2,938	,060
	En los grupos	21,702	68	,319		
	Total	23,577	70			
Autoridades	Entre grupos	,678	2	,339	,488	,616
	En los grupos	47,933	69	,695		
	Total	48,611	71			
Clientes	Entre grupos	1,928	2	,964	1,413	,250
	En los grupos	47,058	69	,682		
	Total	48,986	71			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	2,270	2	1,135	1,558	,218
	En los grupos	48,816	67	,729		
	Total	51,086	69			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,282	2	1,141	1,396	,255
	En los grupos	55,577	68	,817		
	Total	57,859	70			
Medios de comunicación	Entre grupos	1,817	2	,908	1,249	,293
	En los grupos	50,183	69	,727		
	Total	52,000	71			
Proveedores	Entre grupos	,400	2	,200	,250	,779
	En los grupos	55,100	69	,799		
	Total	55,500	71			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,111	2	,056	,074	,929
	En los grupos	51,833	69	,751		
	Total	51,944	71			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	4,711	2	2,356	3,172	,048
	En los grupos	51,233	69	,743		
	Total	55,944	71			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: Capacidad de aporte del stakeholder	(I) Usuarios principales de la organización	(J) Usuarios principales de la organización	Diferencia de Medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Socios/ distribuidores	Urbanos	Rurales	-0,083	0,394	0,976	-1,15	0,98
		Mixtos	-0,575	0,374	0,319	-1,62	0,47
	Rurales	Urbanos	0,492	0,222	0,08	-0,05	1,03
		Mixtos	0,575	0,374	0,319	-0,47	1,62
	Mixtos	Urbanos	-0,083	0,394	0,976	-1,15	0,98
		Rurales	-0,575	0,374	0,319	-1,62	0,47

* La Diferencia de Medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Capacidad de aporte del stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	5,518	2	0,063
Autoridades	1,361	2	0,506
Clientes	3,586	2	0,166
Comunidad/medio ambiente	3,158	2	0,206
Dueños/ financistas	3,139	2	0,208
Medios de comunicación	3,491	2	0,175
Proveedores	0,567	2	0,753
Sindicatos/ organizaciones	0,192	2	0,908
Socios/ distribuidores	6,133	2	0,047

a Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

Rangos Aporte Socios/distribuidores en Organizaciones con Usuarios Urbanos y Mixtos

	Usuarios principales de la organización	N	Rango de la media	Suma de Rangos
Capacidad de aporte Socios/ distribuidores	Urbanos	24	26,52	636,50
	Mixtos	40	36,09	1443,50
	Total	64		

Fuente: Elaboración propia

Pruebas Mann-Whitney (a) Aporte Socios/distribuidores en Organizaciones con Usuarios Urbanos y Mixtos

	Capacidad de aporte Socios/ distribuidores
Mann-Whitney U	336,500
Wilcoxon W	636,500
Z	-2,125
Sig. Asint. (2 colas)	,034

a Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.6 Variable respuesta analizada: conflictividad

Prueba de homogeneidad de varianzas

Conflictividad del <i>Stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	2,667	2	79	0,076
Autoridades	1,778	2	79	0,176
Cientes/ usuarios	0,567	2	79	0,569
Comunidad/ medio ambiente	4,646	2	78	0,012
Dueños/ financistas	0,132	2	78	0,876
Medios de comunicación	1,242	2	64	0,296
Proveedores	5,443	2	79	0,006
Sindicatos/ organizaciones	0,58	2	78	0,562
Socios/ distribuidores	3,736	2	79	0,028

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Conflictividad del <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	4,033	2	2,017	2,897	,061
	En los grupos	54,991	79	,696		
	Total	59,024	81			
Autoridades	Entre grupos	2,707	2	1,354	1,307	,276
	En los grupos	81,793	79	1,035		
	Total	84,500	81			
Clientes	Entre grupos	2,845	2	1,423	1,707	,188
	En los grupos	65,850	79	,834		
	Total	68,695	81			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,701	2	,851	1,188	,310
	En los grupos	55,854	78	,716		
	Total	57,556	80			
Dueños/ financistas	Entre grupos	1,128	2	,564	,529	,591
	En los grupos	83,094	78	1,065		
	Total	84,222	80			
Medios de comunicación	Entre grupos	6,337	2	3,168	2,639	,079
	En los grupos	76,827	64	1,200		
	Total	83,164	66			
Proveedores	Entre grupos	1,979	2	,990	1,252	,292
	En los grupos	62,472	79	,791		
	Total	64,451	81			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	3,789	2	1,894	1,777	,176
	En los grupos	83,125	78	1,066		
	Total	86,914	80			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	6,133	2	3,066	5,366	,007
	En los grupos	45,148	79	,571		
	Total	51,280	81			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: conflictividad	(I) Usuarios principales de la organización	(J) Usuarios principales de la organización	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Socios/ distribuidores	Urbanos	Rurales	-1,005(*)	,319	,027	-1,89	-,12
		Mixtos	-,268	,167	,251	-,67	,13
	Rurales	Urbanos	1,005(*)	,319	,027	,12	1,89
		Mixtos	,737	,317	,101	-,14	1,62
	Mixtos	Urbanos	,268	,167	,251	-,13	,67
		Rurales	-,737	,317	,101	-1,62	,14

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Capacidad de aporte del stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	7,052	2	0,029
Autoridades	2,324	2	0,313
Clientes	4,024	2	0,134
Comunidad/medio ambiente	3,334	2	0,189
Dueños/ financistas	0,716	2	0,699
Medios de comunicación	5,483	2	0,064
Proveedores	4,231	2	0,121
Sindicatos/ organizaciones	4,075	2	0,13
Socios/ distribuidores	8,643	2	0,013

a Variable de agrupación: Usuarios principales de la organización

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Pruebas de igualdad de medias por Género

6.1.4.1 Variable respuesta analizada: prioridad

Prueba de homogeneidad de varianzas

Prioridad del stakeholder	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,309	1	83	0,580
Autoridades	9,927	1	84	0,002
Clientes/ usuarios	1,693	1	83	0,197
Comunidad/ medio ambiente	0,081	1	83	0,777
Dueños/ financistas	0,820	1	82	0,368
Medios de comunicación	5,870	1	66	0,018
Proveedores	0,003	1	83	0,960
Sindicatos/ organizaciones	0,104	1	83	0,748
Socios/ distribuidores	8,159	1	83	0,005

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Prioridad del stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,996	1	1,996	,898	,346
	En los grupos	184,428	83	2,222		
	Total	186,424	84			
Autoridades	Entre grupos	15,802	1	15,802	5,565	,021
	En los grupos	238,536	84	2,840		
	Total	254,337	85			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	1,845	1	1,845	,671	,415
	En los grupos	228,202	83	2,749		
	Total	230,047	84			
Comunidad/medio ambiente	Entre grupos	,497	1	,497	,134	,715
	En los grupos	306,750	83	3,696		
	Total	307,247	84			
Dueños/ financistas	Entre grupos	27,049	1	27,049	5,218	,025
	En los grupos	425,094	82	5,184		
	Total	452,143	83			
Medios de comunicación	Entre grupos	3,507	1	3,507	,994	,322
	En los grupos	232,772	66	3,527		
	Total	236,279	67			
Prioridad Proveedores	Entre grupos	,903	1	,903	,332	,566
	En los grupos	225,991	83	2,723		
	Total	226,894	84			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	7,664	1	7,664	2,723	,103
	En los grupos	233,583	83	2,814		
	Total	241,247	84			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	8,728	1	8,728	2,935	,090
	En los grupos	246,848	83	2,974		
	Total	255,576	84			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Prioridad del Stakeholder	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	783	1449	-0,899	0,369
Autoridades	732	1398	-1,536	0,125
Clientes/ usuarios	817,5	1483,5	-0,613	0,540
Comunidad/medio ambiente	833,5	1499,5	-0,436	0,663
Dueños/ financistas	599,5	1824,5	-2,369	0,018
Medios de comunicación	556,5	1259,5	-0,222	0,825
Proveedores	834	2059	-0,434	0,664
Sindicatos/ organizaciones	690	1356	-1,741	0,082
Socios/ distribuidores	732,5	1957,5	-1,359	0,174

a Variable de agrupación: género del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.2 Variable respuesta analizada: poder

Prueba de homogeneidad de varianzas

Poder del Stakeholder	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,526	1	87	0,470
Autoridades	2,409	1	87	0,124
Clientes/ usuarios	1,678	1	86	0,199
Comunidad/ medio ambiente	0,017	1	87	0,896
Dueños/ financistas	1,542	1	86	0,218
Medios de comunicación	0,436	1	70	0,511
Proveedores	1,559	1	86	0,215
Sindicatos/ organizaciones	0,138	1	87	0,711
Socios/ distribuidores	0,740	1	87	0,392

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Poder stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,005	1	,005	,006	,940
	En los grupos	69,501	87	,799		
	Total	69,506	88			
Autoridades	Entre grupos	,407	1	,407	1,310	,256
	En los grupos	27,031	87	,311		
	Total	27,438	88			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,303	1	2,303	2,410	,124
	En los grupos	82,197	86	,956		
	Total	84,500	87			
Comunidad/medio ambiente	Entre grupos	1,665	1	1,665	2,484	,119
	En los grupos	58,335	87	,671		
	Total	60,000	88			
Dueños/ financistas	Entre grupos	7,080	1	7,080	5,427	,022
	En los grupos	112,192	86	1,305		
	Total	119,273	87			
Medios de comunicación	Entre grupos	5,878	1	5,878	4,203	,044
	En los grupos	97,900	70	1,399		
	Total	103,778	71			
Proveedores	Entre grupos	,178	1	,178	,212	,646
	En los grupos	72,185	86	,839		
	Total	72,364	87			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	1,513	1	1,513	2,673	,106
	En los grupos	49,251	87	,566		
	Total	50,764	88			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,972	1	,972	,919	,340
	En los grupos	92,017	87	1,058		
	Total	92,989	88			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Poder <i>Stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	944	2322	-0,159	0,874
Autoridades	841	2219	-1,193	0,233
Clientes/ usuarios	755	2133	-1,608	0,108
Comunidad/ medio ambiente	802,5	2180,5	-1,435	0,151
Dueños/ financistas	659,5	2037,5	-2,472	0,013
Medios de comunicación	476,5	1296,5	-1,918	0,055
Proveedores	903	2229	-0,361	0,718
Sindicatos/ organizaciones	767,5	1470,5	-1,767	0,077
Socios/ distribuidores	853,5	2231,5	-0,942	0,346

a Variable de agrupación: género del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.3 Variable respuesta analizada: Legitimidad

Prueba de homogeneidad de varianzas

Legitimidad del <i>Stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,193	1	87	0,278
Autoridades	6,395	1	87	0,013
Clientes/ usuarios	0,37	1	87	0,544
Comunidad/ medio ambiente	1,393	1	87	0,241
Dueños/ financistas	5,906	1	86	0,017
Medios de comunicación	0,073	1	70	0,787
Proveedores	0,022	1	87	0,882
Sindicatos/ organizaciones	1,622	1	87	0,206
Socios/ distribuidores	0,75	1	87	0,389

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Legitimidad trabajadores	Entre grupos	1,274	1	1,274	2,327	,131
	En los grupos	47,625	87	,547		
	Total	48,899	88			
Legitimidad Autoridades	Entre grupos	,163	1	,163	,372	,543
	En los grupos	38,062	87	,437		
	Total	38,225	88			
Legitimidad Clientes/ usuarios	Entre grupos	,304	1	,304	,520	,473
	En los grupos	50,753	87	,583		
	Total	51,056	88			
Legitimidad Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,426	1	,426	,537	,466
	En los grupos	69,012	87	,793		
	Total	69,438	88			
Legitimidad Dueños/ financistas	Entre grupos	5,093	1	5,093	4,767	,032
	En los grupos	91,895	86	1,069		
	Total	96,989	87			
Legitimidad Medios de comunicación	Entre grupos	1,284	1	1,284	1,225	,272
	En los grupos	73,369	70	1,048		
	Total	74,653	71			
Legitimidad Proveedores	Entre grupos	1,805	1	1,805	2,489	,118
	En los grupos	63,094	87	,725		
	Total	64,899	88			
Legitimidad Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,213	1	,213	,288	,593
	En los grupos	64,349	87	,740		
	Total	64,562	88			
Legitimidad Socios/ distribuidores	Entre grupos	,331	1	,331	,430	,514
	En los grupos	66,950	87	,770		
	Total	67,281	88			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Legitimidad Stakeholder	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	791	2169	-1,529	0,126
Autoridades	961	2339	-0,009	0,992
Clientes/ usuarios	881,5	1584,5	-0,726	0,468
Comunidad/ medio ambiente	899	1602	-0,556	0,578
Dueños/ financistas	713	2091	-1,98	0,048
Medios de comunicación	554,5	1374,5	-1,011	0,312
Proveedores	783	2161	-1,636	0,102
Sindicatos/ organizaciones	896,5	1599,5	-0,58	0,562
Socios/ distribuidores	877	2255	-0,758	0,449

a Variable de agrupación: género del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.4 Variable respuesta analizada: Urgencia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Urgencia Stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,014	1	86	0,905
Autoridades	0,063	1	85	0,803
Clientes/ usuarios	0,000	1	85	0,994
Comunidad/ medio ambiente	0,438	1	83	0,510
Dueños/ financistas	3,391	1	85	0,069
Medios de comunicación	0,007	1	69	0,933
Proveedores	0,185	1	86	0,668
Sindicatos/ organizaciones	0,134	1	86	0,716
Socios/ distribuidores	0,034	1	85	0,853

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,206	1	,206	,303	,583
	En los grupos	58,510	86	,680		
	Total	58,716	87			
Autoridades	Entre grupos	,001	1	,001	,002	,961
	En los grupos	43,401	85	,511		
	Total	43,402	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,058	1	,058	,106	,746
	En los grupos	46,861	85	,551		
	Total	46,920	86			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,002	1	,002	,003	,960
	En los grupos	62,398	83	,752		
	Total	62,400	84			
Dueños/ financistas	Entre grupos	8,265	1	8,265	10,015	,002
	En los grupos	70,149	85	,825		
	Total	78,414	86			
Medios de comunicación	Entre grupos	,781	1	,781	,832	,365
	En los grupos	64,712	69	,938		
	Total	65,493	70			
Proveedores	Entre grupos	,005	1	,005	,006	,941
	En los grupos	73,813	86	,858		
	Total	73,818	87			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,032	1	,032	,048	,828
	En los grupos	57,957	86	,674		
	Total	57,989	87			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,645	1	,645	,664	,418
	En los grupos	82,619	85	,972		
	Total	83,264	86			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Urgencia del <i>Stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	871,5	2197,5	-0,653	0,514
Autoridades	925	2200	0,000	1,00
Clientes/ usuarios	890,5	2165,5	-0,330	0,741
Comunidad/ medio ambiente	855,5	1558,5	-0,307	0,759
Dueños/ financistas	586	1912	-3,013	0,003
Medios de comunicación	552	1332	-0,876	0,381
Proveedores	911	1614	-0,290	0,772
Sindicatos/ organizaciones	923	1626	-0,186	0,852
Socios/ distribuidores	828	2154	-0,816	0,415

a Variable de agrupación: género del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.5 Variable respuesta analizada: Capacidad de aporte al desempeño

Prueba de homogeneidad de varianzas

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,073	1	69	0,787
Autoridades	0,778	1	70	0,381
Clientes/ usuarios	2,442	1	70	0,123
Comunidad/ medio ambiente	2,079	1	68	0,154
Dueños/ financistas	0,594	1	69	0,444
Medios de comunicación	0,317	1	70	0,575
Proveedores	3,121	1	70	0,082
Sindicatos/ organizaciones	0,094	1	70	0,760
Socios/ distribuidores	0,213	1	70	0,646

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,142	1	,142	,417	,521
	En los grupos	23,436	69	,340		
	Total	23,577	70			
Autoridades	Entre grupos	,667	1	,667	,974	,327
	En los grupos	47,944	70	,685		
	Total	48,611	71			
Clientes	Entre grupos	,136	1	,136	,195	,660
	En los grupos	48,850	70	,698		
	Total	48,986	71			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,025	1	,025	,033	,856
	En los grupos	51,061	68	,751		
	Total	51,086	69			
Dueños/ financistas	Entre grupos	5,807	1	5,807	7,697	,007
	En los grupos	52,052	69	,754		
	Total	57,859	70			
Medios de comunicación	Entre grupos	1,406	1	1,406	1,946	,167
	En los grupos	50,594	70	,723		
	Total	52,000	71			
Proveedores	Entre grupos	,156	1	,156	,198	,658
	En los grupos	55,344	70	,791		
	Total	55,500	71			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,044	1	,044	,060	,807
	En los grupos	51,900	70	,741		
	Total	51,944	71			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,469	1	,469	,592	,444
	En los grupos	55,475	70	,793		
	Total	55,944	71			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Capacidad de aporte del <i>Stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	576	1356	-0,628	0,53
Autoridades	572,5	1392,5	-0,85	0,395
Clientes	629,5	1157,5	-0,13	0,897
Comunidad/ medio ambiente	580	1321	-0,354	0,724
Dueños/ financistas	407	1227	-2,642	0,008
Medios de comunicación	541,5	1361,5	-1,193	0,233
Proveedores	636	1456	-0,048	0,962
Sindicatos/ organizaciones	629	1449	-0,132	0,895
Socios/ distribuidores	552,5	1372,5	-1,054	0,292

a Variable de agrupación: género del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.6 Variable respuesta analizada: Conflictividad

Prueba de homogeneidad de varianzas

Conflictividad del stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,138	1	81	0,711
Autoridades	0,401	1	81	0,528
Clientes	2,203	1	81	0,142
Comunidad/ medio ambiente	0,385	1	80	0,537
Dueños/ financistas	0,987	1	80	0,323
Medios de comunicación	0,154	1	65	0,696
Proveedores	2,963	1	81	0,089
Sindicatos/ organizaciones	1,28	1	80	0,261
Socios/ distribuidores	0,894	1	81	0,347

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Conflictividad trabajadores	Entre grupos	,922	1	,922	1,276	,262
	En los grupos	58,500	81	,722		
	Total	59,422	82			
Conflictividad Autoridades	Entre grupos	1,146	1	1,146	1,110	,295
	En los grupos	83,601	81	1,032		
	Total	84,747	82			
Conflictividad cliente / usuario	Entre grupos	,434	1	,434	,515	,475
	En los grupos	68,265	81	,843		
	Total	68,699	82			
Conflictividad Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,375	1	,375	,523	,472
	En los grupos	57,344	80	,717		
	Total	57,720	81			
Conflictividad Dueños/ financistas	Entre grupos	1,767	1	1,767	1,709	,195
	En los grupos	82,721	80	1,034		
	Total	84,488	81			
Conflictividad Medios de comunicación	Entre grupos	2,344	1	2,344	1,885	,174
	En los grupos	80,820	65	1,243		
	Total	83,164	66			
Conflictividad Proveedores	Entre grupos	2,889	1	2,889	3,784	,055
	En los grupos	61,834	81	,763		
	Total	64,723	82			
Conflictividad Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	4,248	1	4,248	4,077	,047
	En los grupos	83,362	80	1,042		
	Total	87,610	81			
Conflictividad Socios/ distribuidores	Entre grupos	,682	1	,682	1,088	,300
	En los grupos	50,740	81	,626		
	Total	51,422	82			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Capacidad de aporte del <i>Stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	733	1328	-1,005	0,315
Autoridades	708,5	1303,5	-1,203	0,229
Clientes	768,5	1363,5	-0,636	0,525
Comunidad/ medio ambiente	735,5	1296,5	-0,747	0,455
Dueños/ financistas	651	1212	-1,564	0,118
Medios de comunicación	458	893	-1,264	0,206
Proveedores	667	1262	-1,67	0,095
Sindicatos/ organizaciones	640	1235	-1,729	0,084
Socios/ distribuidores	702,5	1297,5	-1,304	0,192

a Variable de agrupación: género del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Pruebas de igualdad de medias por Profesión

6.1.5.1 Variable respuesta analizada: prioridad, por profesión

Prueba de homogeneidad de varianzas

Prioridad <i>Stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,237	2	81	0,789
Autoridades	0,704	2	81	0,498
Clientes/ usuarios	0,361	2	81	0,698
Comunidad/ medio ambiente	0,366	2	81	0,695
Dueños/ financistas	2,375	2	80	0,100
Medios de comunicación	7,966	2	65	0,001
Proveedores	0,490	2	81	0,614
Sindicatos/ organizaciones	0,199	2	81	0,820
Socios/ distribuidores	0,030	2	81	0,970

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Prioridad del stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,737	2	,869	,387	,680
	En los grupos	181,822	81	2,245		
	Total	183,560	83			
Autoridades	Entre grupos	11,220	2	5,610	1,887	,158
	En los grupos	240,816	81	2,973		
	Total	252,036	83			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,747	2	1,373	,492	,613
	En los grupos	226,063	81	2,791		
	Total	228,810	83			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	17,855	2	8,927	2,501	,088
	En los grupos	289,133	81	3,570		
	Total	306,988	83			
Dueños/ financistas	Entre grupos	44,076	2	22,038	4,321	,017
	En los grupos	408,020	80	5,100		
	Total	452,096	82			
Medios de comunicación	Entre grupos	9,414	2	4,707	1,349	,267
	En los grupos	226,865	65	3,490		
	Total	236,279	67			
Proveedores	Entre grupos	4,421	2	2,211	,814	,447
	En los grupos	219,995	81	2,716		
	Total	224,417	83			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	16,424	2	8,212	2,970	,057
	En los grupos	223,992	81	2,765		
	Total	240,417	83			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,907	2	,453	,145	,865
	En los grupos	253,510	81	3,130		
	Total	254,417	83			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: prioridad	(I) Profesión original del encuestado	(J) Profesión original del encuestado	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	Intervalo de Confianza del 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Dueños/ financistas	Médico	Otra profesión de la salud	-1,697(*)	0,591	0,016	-3,13	-0,27
		Otra profesión	-0,135	0,619	0,974	-1,62	1,35
	Otra profesión de la salud	Médico	1,697(*)	0,591	0,016	0,27	3,13
		Otra profesión	1,563(*)	0,574	0,023	0,18	2,95
	Otra profesión	Médico	0,135	0,619	0,974	-1,35	1,62
		Otra profesión de la salud	-1,563(*)	0,574	0,023	-2,95	-0,18

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Prioridad <i>Stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	0,922	2	0,631
Autoridades	5,778	2	0,056
Clientes/ usuarios	3,359	2	0,186
Comunidad/ medio ambiente	4,659	2	0,097
Dueños/ financistas	8,438	2	0,015
Medios de comunicación	0,616	2	0,735
Proveedores	1,266	2	0,531
Sindicatos/ organizaciones	5,747	2	0,056
Socios/ distribuidores	0,922	2	0,631

a Variable de agrupación: profesión original del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.5.2 Variable respuesta analizada: poder, por profesión

Prueba de homogeneidad de varianzas

Poder del <i>Stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	3,561	2	84	0,033
Autoridades	0,738	2	84	0,481
Clientes/ usuarios	2,443	2	83	0,093
Comunidad/ medio ambiente	1,26	2	84	0,289
Dueños/ financistas	3,123	2	83	0,049
Medios de comunicación	2,022	2	68	0,14
Proveedores	1,701	2	83	0,189
Sindicatos/ organizaciones	0,968	2	84	0,384
Socios/ distribuidores	1,585	2	84	0,211

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Poder trabajadores	Entre grupos	,003	2	,002	,002	,998
	En los grupos	67,928	84	,809		
	Total	67,931	86			
Poder Autoridades	Entre grupos	,043	2	,021	,066	,936
	En los grupos	27,061	84	,322		
	Total	27,103	86			
Poder Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,979	2	1,489	1,519	,225
	En los grupos	81,393	83	,981		
	Total	84,372	85			
Poder Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	2,373	2	1,186	1,729	,184
	En los grupos	57,627	84	,686		
	Total	60,000	86			
Poder Dueños/ financistas	Entre grupos	3,970	2	1,985	1,444	,242
	En los grupos	114,088	83	1,375		
	Total	118,058	85			
Poder Medios de comunicación	Entre grupos	1,649	2	,825	,549	,580
	En los grupos	102,125	68	1,502		
	Total	103,775	70			
Poder Proveedores	Entre grupos	,255	2	,127	,154	,857
	En los grupos	68,582	83	,826		
	Total	68,837	85			
Poder Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,665	2	,333	,591	,556
	En los grupos	47,289	84	,563		
	Total	47,954	86			
Poder Socios/ distribuidores	Entre grupos	1,408	2	,704	,653	,523
	En los grupos	90,592	84	1,078		
	Total	92,000	86			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Poder trabajadores	0,004	2	0,998
Poder Autoridades	0,049	2	0,976
Poder Clientes/ usuarios	3,211	2	0,201
Poder Comunidad/medio ambiente	3,860	2	0,145
Poder Dueños/ financistas	2,509	2	0,285
Poder Medios de comunicación	1,107	2	0,575
Poder Proveedores	0,299	2	0,861
Poder Sindicatos/ organizaciones	1,537	2	0,464
Poder Socios/ distribuidores	1,293	2	0,524

a Variable de agrupación: profesión original del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.5.3 Variable respuesta analizada: legitimidad, por profesión

Prueba de homogeneidad de varianzas

Legitimidad del stakeholder	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,075	2	84	0,346
Autoridades	7,78	2	84	0,001
Clientes/ usuarios	0,338	2	84	0,714
Comunidad/ medio ambiente	1,399	2	84	0,253
Dueños/ financistas	4,164	2	83	0,019
Medios de comunicación	0,422	2	68	0,657
Proveedores	0,174	2	84	0,84
Sindicatos/ organizaciones	1,152	2	84	0,321
Socios/ distribuidores	5,643	2	84	0,005

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Legitimidad del stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	3,255	2	1,627	3,132	,049
	En los grupos	43,642	84	,520		
	Total	46,897	86			
Autoridades	Entre grupos	1,039	2	,519	1,191	,309
	En los grupos	36,640	84	,436		
	Total	37,678	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,656	2	1,328	2,334	,103
	En los grupos	47,781	84	,569		
	Total	50,437	86			
Comunidad/medio ambiente	Entre grupos	6,583	2	3,292	4,436	,015
	En los grupos	62,336	84	,742		
	Total	68,920	86			
Dueños/ financistas	Entre grupos	4,957	2	2,478	2,277	,109
	En los grupos	90,345	83	1,088		
	Total	95,302	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	,745	2	,372	,343	,711
	En los grupos	73,875	68	1,086		
	Total	74,620	70			
Proveedores	Entre grupos	5,294	2	2,647	4,012	,022
	En los grupos	55,419	84	,660		
	Total	60,713	86			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	2,333	2	1,166	1,659	,197
	En los grupos	59,069	84	,703		
	Total	61,402	86			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	1,612	2	,806	1,059	,352
	En los grupos	63,974	84	,762		
	Total	65,586	86			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: legitimidad	(I) Profesión original del directivo	(J) Profesión original del directivo	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Trabajadores	Médico	Otra profesión de la salud	-0,276	0,192	0,329	-0,74	0,19
		Otra profesión	0,2	0,196	0,57	-0,27	0,67
	Otra profesión de la salud	Médico	0,276	0,192	0,329	-0,19	0,74
		Otra profesión	,475(*)	0,174	0,023	0,06	0,9
	Otra profesión	Médico	-0,2	0,196	0,57	-0,67	0,27
		Otra profesión de la salud	-,475(*)	0,174	0,023	-0,9	-0,06
Comunidad/ medio ambiente	Médico	Otra profesión de la salud	0,173	0,226	0,727	-0,37	0,72
		Otra profesión	,628(*)	0,212	0,012	0,12	1,14
	Otra profesión de la salud	Médico	-0,173	0,226	0,727	-0,72	0,37
		Otra profesión	0,455	0,239	0,148	-0,12	1,03
	Otra profesión	Médico	-,628(*)	0,212	0,012	-1,14	-0,12
		Otra profesión de la salud	-0,455	0,239	0,148	-1,03	0,12
Proveedores	Médico	Otra profesión de la salud	-,606(*)	0,212	0,017	-1,12	-0,09
		Otra profesión	-0,139	0,218	0,802	-0,66	0,39
	Otra profesión de la salud	Médico	,606(*)	0,212	0,017	0,09	1,12
		Otra profesión	0,467	0,202	0,062	-0,02	0,95
	Otra profesión	Médico	0,139	0,218	0,802	-0,39	0,66
		Otra profesión de la salud	-0,467	0,202	0,062	-0,95	0,02

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Legitimidad <i>Stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	6,071	2	0,048
Autoridades	1,344	2	0,511
Clientes/ usuarios	4,205	2	0,122
Comunidad/ medio ambiente	7,68	2	0,021
Dueños/ financistas	4,49	2	0,106
Medios de comunicación	0,499	2	0,779
Proveedores	8,448	2	0,015
Sindicatos/ organizaciones	2,722	2	0,256
Socios/ distribuidores	2,338	2	0,311

a Variable de agrupación: profesión original del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.5.4 Variable respuesta analizada: Urgencia, por profesión

Prueba de homogeneidad de varianzas

Urgencia <i>Stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,446	2	83	0,642
Autoridades	0,443	2	82	0,643
Clientes/usuarios	0,411	2	82	0,664
Comunidad/medio ambiente	1,462	2	80	0,238
Dueños/ financistas	2,598	2	82	0,081
Medios de comunicación	0,962	2	67	0,387
Proveedores	3,670	2	83	0,030
Sindicatos/ organizaciones	0,161	2	83	0,852
Socios/ distribuidores	0,381	2	82	0,685

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Urgencia <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,212	2	,106	,153	,858
	En los grupos	57,369	83	,691		
	Total	57,581	85			
Autoridades	Entre grupos	1,210	2	,605	1,194	,308
	En los grupos	41,543	82	,507		
	Total	42,753	84			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,821	2	,411	,739	,481
	En los grupos	45,579	82	,556		
	Total	46,400	84			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,978	2	,989	1,362	,262
	En los grupos	58,094	80	,726		
	Total	60,072	82			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,768	2	1,384	1,529	,223
	En los grupos	74,220	82	,905		
	Total	76,988	84			
Medios de comunicación	Entre grupos	7,104	2	3,552	4,161	,020
	En los grupos	57,196	67	,854		
	Total	64,300	69			
Proveedores	Entre grupos	1,975	2	,988	1,178	,313
	En los grupos	69,606	83	,839		
	Total	71,581	85			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	1,124	2	,562	,837	,436
	En los grupos	55,679	83	,671		
	Total	56,802	85			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,013	2	,007	,007	,993
	En los grupos	78,693	82	,960		
	Total	78,706	84			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: urgencia	(I) Profesión original del directivo	(J) Profesión original del directivo	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Medios de comunicación	Médico	Otra profesión de la salud	,772(*)	,281	,023	,09	1,45
		Otra profesión	,293	,279	,548	-,38	,97
	Otra profesión de la salud	Médico	-,772(*)	,281	,023	-1,45	-,09
		Otra profesión	-,478	,246	,139	-1,08	,12
	Otra profesión	Médico	-,293	,279	,548	-,97	,38
		Otra profesión de la salud	,478	,246	,139	-,12	1,08

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Urgencia del <i>Stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	0,397	2	0,82
Autoridades	2,247	2	0,325
Clientes/ usuarios	1,978	2	0,372
Comunidad/ medio ambiente	1,999	2	0,368
Dueños/ financistas	2,257	2	0,323
Medios de comunicación	8,17	2	0,017
Proveedores	1,084	2	0,582
Sindicatos/ organizaciones	2,567	2	0,277
Socios/ distribuidores	0,139	2	0,933

a Variable de agrupación: profesión original del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.5.5 Variable respuesta analizada: capacidad de aporte al desempeño, por profesión

Prueba de homogeneidad de varianzas

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,654	2	67	0,523
Autoridades	0,744	2	68	0,479
Clientes	0,318	2	68	0,729
Comunidad/ medio ambiente	2,692	2	66	0,075
Dueños/ financistas	0,497	2	67	0,610
Medios de comunicación	0,543	2	68	0,584
Proveedores	1,753	2	68	0,181
Sindicatos/ organizaciones	0,083	2	68	0,920
Socios/ distribuidores	0,353	2	68	0,704

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,415	2	,207	,605	,549
	En los grupos	22,957	67	,343		
	Total	23,371	69			
Autoridades	Entre grupos	,089	2	,045	,063	,939
	En los grupos	48,108	68	,707		
	Total	48,197	70			
Clientes/usuarios	Entre grupos	2,255	2	1,127	1,642	,201
	En los grupos	46,675	68	,686		
	Total	48,930	70			
Comunidad/medio ambiente	Entre grupos	3,138	2	1,569	2,196	,119
	En los grupos	47,152	66	,714		
	Total	50,290	68			
Dueños/ financistas	Entre grupos	3,231	2	1,615	1,982	,146
	En los grupos	54,612	67	,815		
	Total	57,843	69			
Medios de comunicación	Entre grupos	,195	2	,098	,129	,879
	En los grupos	51,551	68	,758		
	Total	51,746	70			
Proveedores	Entre grupos	3,068	2	1,534	2,003	,143
	En los grupos	52,087	68	,766		
	Total	55,155	70			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	2,792	2	1,396	1,943	,151
	En los grupos	48,870	68	,719		
	Total	51,662	70			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	1,070	2	,535	,693	,504
	En los grupos	52,508	68	,772		
	Total	53,577	70			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	0,928	2	0,629
Autoridades	0,060	2	0,970
Clientes	4,143	2	0,126
Comunidad/ medio ambiente	3,978	2	0,137
Dueños/ financistas	3,630	2	0,163
Medios de comunicación	0,692	2	0,707
Proveedores	3,351	2	0,187
Sindicatos/ organizaciones	3,960	2	0,138
Socios/ distribuidores	1,747	2	0,418

a Variable de agrupación: profesión original del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.5.6 Variable respuesta analizada: conflictividad, por profesión

Prueba de homogeneidad de varianzas

Conflictividad del stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,134	2	78	0,875
Autoridades	5,312	2	78	0,007
Clientes	0,098	2	78	0,907
Comunidad/ medio ambiente	1,185	2	77	0,311
Dueños/ financistas	0,980	2	77	0,380
Medios de comunicación	2,277	2	63	0,111
Proveedores	1,831	2	78	0,167
Sindicatos/ organizaciones	1,340	2	77	0,268
Socios/ distribuidores	0,352	2	78	0,704

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Conflictividad trabajadores	Entre grupos	1,480	2	,740	1,006	,370
	En los grupos	57,409	78	,736		
	Total	58,889	80			
Conflictividad Aut.	Entre grupos	2,132	2	1,066	1,013	,368
	En los grupos	82,115	78	1,053		
	Total	84,247	80			
Conflictividad cliente / usuario	Entre grupos	,014	2	,007	,008	,992
	En los grupos	68,678	78	,880		
	Total	68,691	80			
Conflictividad Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,591	2	,795	1,101	,338
	En los grupos	55,609	77	,722		
	Total	57,200	79			
Conflictividad Dueños/ financistas	Entre grupos	2,806	2	1,403	1,332	,270
	En los grupos	81,144	77	1,054		
	Total	83,950	79			
Conflictividad Medios de comunicación	Entre grupos	3,712	2	1,856	1,473	,237
	En los grupos	79,379	63	1,260		
	Total	83,091	65			
Conflictividad Proveedores	Entre grupos	1,580	2	,790	,985	,378
	En los grupos	62,592	78	,802		
	Total	64,173	80			
Conflictividad Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,772	2	,386	,348	,707
	En los grupos	85,428	77	1,109		
	Total	86,200	79			
Conflictividad Socios/ distribuidores	Entre grupos	,411	2	,206	,316	,730
	En los grupos	50,725	78	,650		
	Total	51,136	80			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,8	2	0,407
Autoridades	1,646	2	0,439
Clientes/ usuarios	0,161	2	0,923
Comunidad/ medio ambiente	4,088	2	0,129
Dueños/ financistas	1,866	2	0,393
Medios de comunicación	3,531	2	0,171
Proveedores	1,153	2	0,562
Sindicatos/ organizaciones	0,423	2	0,809
Socios/ distribuidores	0,424	2	0,809

a Variable de agrupación: profesión original del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.6 Pruebas de igualdad de medias por Sistema de atención de salud de la familia del directivo

6.1.6.1 Variable respuesta analizada: prioridad, por Sistema de atención de la salud de la familia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Prioridad del <i>Stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,365	1	81	0,547
Autoridades	2,046	1	82	0,156
Clientes/ usuarios	5,166	1	81	0,026
Comunidad/ medio ambiente	0,003	1	81	0,958
Dueños/ financistas	0,850	1	80	0,359
Medios de comunicación	1,039	1	66	0,312
Proveedores	1,449	1	81	0,232
Sindicatos/ organizaciones	0,116	1	81	0,734
Socios/ distribuidores	3,023	1	81	0,086

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Prioridad del <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,812	1	1,812	,842	,362
	En los grupos	174,357	81	2,153		
	Total	176,169	82			
Autoridades	Entre grupos	9,519	1	9,519	3,229	,076
	En los grupos	241,767	82	2,948		
	Total	251,286	83			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	1,438	1	1,438	,512	,476
	En los grupos	227,357	81	2,807		
	Total	228,795	82			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,052	1	,052	,014	,907
	En los grupos	306,671	81	3,786		
	Total	306,723	82			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,217	1	2,217	,396	,531
	En los grupos	448,380	80	5,605		
	Total	450,598	81			
Medios de comunicación	Entre grupos	,123	1	,123	,034	,853
	En los grupos	236,156	66	3,578		
	Total	236,279	67			
Proveedores	Entre grupos	1,955	1	1,955	,718	,399
	En los grupos	220,431	81	2,721		
	Total	222,386	82			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	5,506	1	5,506	1,905	,171
	En los grupos	234,061	81	2,890		
	Total	239,566	82			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	12,388	1	12,388	4,222	,043
	En los grupos	237,637	81	2,934		
	Total	250,024	82			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Prioridad del <i>stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	632	957	-0,943	0,345
Autoridades	519	2289	-2,237	0,025
Clientes/ usuarios	662	987	-0,668	0,504
Comunidad/ medio ambiente	715,5	2426,5	-0,095	0,924
Dueños/ financistas	669,5	994,5	-0,438	0,661
Medios de comunicación	465,5	1593,5	-0,393	0,694
Proveedores	656	981	-0,697	0,486
Sindicatos/ organizaciones	581,5	2292,5	-1,450	0,147
Socios/ distribuidores	531	856	-1,967	0,049

a Variable de agrupación: Atención sanitaria familiar del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.6.2 Variable respuesta analizada: poder, por sistema de salud de la familia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Poder del <i>stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	2,702	1	85	0,104
Autoridades	2,875	1	85	0,094
Clientes/ usuarios	3,029	1	84	0,085
Comunidad/ medio ambiente	2,504	1	85	0,117
Dueños/ financistas	1,672	1	84	0,200
Medios de comunicación	2,554	1	70	0,115
Proveedores	0,000	1	84	0,988
Sindicatos/ organizaciones	0,217	1	85	0,643
Socios/ distribuidores	0,340	1	85	0,562

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Poder <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,252	1	1,252	1,632	,205
	En los grupos	65,185	85	,767		
	Total	66,437	86			
Autoridades	Entre grupos	,179	1	,179	,566	,454
	En los grupos	26,924	85	,317		
	Total	27,103	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,003	1	,003	,003	,959
	En los grupos	82,846	84	,986		
	Total	82,849	85			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,092	1	,092	,133	,716
	En los grupos	58,896	85	,693		
	Total	58,989	86			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,541	1	2,541	1,867	,175
	En los grupos	114,296	84	1,361		
	Total	116,837	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	6,748	1	6,748	4,869	,031
	En los grupos	97,029	70	1,386		
	Total	103,778	71			
Proveedores	Entre grupos	,744	1	,744	,935	,336
	En los grupos	66,849	84	,796		
	Total	67,593	85			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,389	1	,389	,699	,406
	En los grupos	47,267	85	,556		
	Total	47,655	86			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	3,991	1	3,991	3,857	,053
	En los grupos	87,963	85	1,035		
	Total	91,954	86			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Poder del <i>Stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	670	2500	-1,367	0,172
Autoridades	760,5	1138,5	-0,535	0,592
Clientes/ usuarios	772,5	1150,5	-0,234	0,815
Comunidad/ medio ambiente	800	2630	-0,099	0,921
Dueños/ financistas	658	1036	-1,355	0,175
Medios de comunicación	402	678	-2,019	0,043
Proveedores	672	2502	-1,073	0,283
Sindicatos/ organizaciones	688	2518	-1,224	0,221
Socios/ distribuidores	577	955	-2,227	0,026

a Variable de agrupación: Atención sanitaria familiar del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.6.3 Variable respuesta analizada: legitimidad, por sistema de salud de la familia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Legitimidad del <i>Stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,238	1	85	0,627
Autoridades	18,455	1	85	0,000
Clientes/ usuarios	1,543	1	85	0,218
Comunidad/ medio ambiente	0,202	1	85	0,654
Dueños/ financistas	0,575	1	84	0,450
Medios de comunicación	0,323	1	70	0,572
Proveedores	0,619	1	85	0,433
Sindicatos/ organizaciones	0,043	1	85	0,837
Socios/ distribuidores	0,543	1	85	0,463

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Legitimidad del <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,564	1	,564	1,015	,317
	En los grupos	47,252	85	,556		
	Total	47,816	86			
Autoridades	Entre grupos	2,428	1	2,428	5,855	,018
	En los grupos	35,250	85	,415		
	Total	37,678	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,529	1	,529	,892	,348
	En los grupos	50,391	85	,593		
	Total	50,920	86			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,179	1	,179	,221	,639
	En los grupos	68,924	85	,811		
	Total	69,103	86			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,930	1	,930	,842	,361
	En los grupos	92,802	84	1,105		
	Total	93,733	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	,085	1	,085	,080	,779
	En los grupos	74,568	70	1,065		
	Total	74,653	71			
Proveedores	Entre grupos	,350	1	,350	,492	,485
	En los grupos	60,363	85	,710		
	Total	60,713	86			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,034	1	,034	,047	,829
	En los grupos	61,369	85	,722		
	Total	61,402	86			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	1,437	1	1,437	1,879	,174
	En los grupos	65,000	85	,765		
	Total	66,437	86			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Legitimidad del <i>stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	707	2537	-1,015	0,310
Autoridades	652,5	1030,5	-1,639	0,101
Clientes/ usuarios	692,5	1070,5	-1,168	0,243
Comunidad/ medio ambiente	760	1138	-0,485	0,628
Dueños/ financistas	715,5	1093,5	-0,789	0,430
Medios de comunicación	541,5	1766,5	-0,277	0,781
Proveedores	712,5	2542,5	-0,983	0,326
Sindicatos/ organizaciones	789,5	2619,5	-0,200	0,841
Socios/ distribuidores	646	1024	-1,611	0,107

a Variable de agrupación: Atención sanitaria familiar del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.6.4 Variable respuesta analizada: urgencia, por sistema de salud de la familia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Urgencia del <i>Stakeholder</i>	Estadística Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,005	1	84	0,944
Autoridades	3,989	1	83	0,049
Clientes/ usuarios	0,226	1	83	0,636
Comunidad/ medio ambiente	1,182	1	81	0,280
Dueños/ financistas	2,253	1	83	0,137
Medios de comunicación	3,221	1	69	0,077
Proveedores	0,144	1	84	0,706
Sindicatos/ organizaciones	0,995	1	84	0,321
Socios/ distribuidores	0,034	1	83	0,853

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Urgencia del <i>Stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,781	1	,781	1,178	,281
	En los grupos	55,650	84	,662		
	Total	56,430	85			
Autoridades	Entre grupos	,641	1	,641	1,262	,264
	En los grupos	42,112	83	,507		
	Total	42,753	84			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,784	1	,784	1,426	,236
	En los grupos	45,616	83	,550		
	Total	46,400	84			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,008	1	,008	,011	,917
	En los grupos	60,233	81	,744		
	Total	60,241	82			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,841	1	2,841	3,208	,077
	En los grupos	73,511	83	,886		
	Total	76,353	84			
Medios de comunicación	Entre grupos	1,644	1	1,644	1,777	,187
	En los grupos	63,849	69	,925		
	Total	65,493	70			
Proveedores	Entre grupos	,133	1	,133	,154	,696
	En los grupos	72,576	84	,864		
	Total	72,709	85			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,050	1	,050	,074	,786
	En los grupos	56,752	84	,676		
	Total	56,802	85			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	1,667	1	1,667	1,738	,191
	En los grupos	79,580	83	,959		
	Total	81,247	84			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Urgencia del <i>Stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	674,5	1052,5	-1,221	0,222
Autoridades	701	1079	-0,867	0,386
Clientes/ usuarios	641,5	1019,5	-1,489	0,136
Comunidad/ medio ambiente	747	1125	-0,093	0,926
Dueños/ financistas	609	987	-1,732	0,083
Medios de comunicación	441	717	-1,436	0,151
Proveedores	746,5	2516,5	-0,490	0,624
Sindicatos/ organizaciones	779	1157	-0,175	0,861
Socios/ distribuidores	625	1003	-1,571	0,116

a Variable de agrupación: Atención sanitaria familiar del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.6.5 Variable respuesta analizada: Capacidad de aporte al desempeño, por sistema de atención de salud de la familia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	5,296	1	69	0,024
Autoridades	0,022	1	70	0,884
Clientes	4,484	1	70	0,038
Comunidad/ medio ambiente	2,456	1	68	0,122
Dueños/ financistas	0,443	1	69	0,508
Medios de comunicación	0,172	1	70	0,680
Proveedores	0,756	1	70	0,388
Sindicatos/ organizaciones	0,845	1	70	0,361
Socios/ distribuidores	2,218	1	70	0,141

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,729	1	,729	2,201	,143
	En los grupos	22,849	69	,331		
	Total	23,577	70			
Autoridades	Entre grupos	,006	1	,006	,009	,926
	En los grupos	48,605	70	,694		
	Total	48,611	71			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,012	1	,012	,017	,897
	En los grupos	48,974	70	,700		
	Total	48,986	71			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	,172	1	,172	,229	,634
	En los grupos	50,914	68	,749		
	Total	51,086	69			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,512	1	,512	,616	,435
	En los grupos	57,347	69	,831		
	Total	57,859	70			
Medios de comunicación	Entre grupos	,399	1	,399	,542	,464
	En los grupos	51,601	70	,737		
	Total	52,000	71			
Proveedores	Entre grupos	,128	1	,128	,162	,688
	En los grupos	55,372	70	,791		
	Total	55,500	71			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,047	1	,047	,064	,801
	En los grupos	51,897	70	,741		
	Total	51,944	71			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	3,948	1	3,948	5,315	,024
	En los grupos	51,996	70	,743		
	Total	55,944	71			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	422	698	-1,809	0,070
Autoridades	543,5	819,5	-0,268	0,788
Clientes/ usuarios	502	778	-0,811	0,418
Comunidad/ medio ambiente	525	1653	-0,208	0,835
Dueños/ financistas	473,5	726,5	-0,871	0,384
Medios de comunicación	514	1739	-0,639	0,523
Proveedores	528	1753	-0,456	0,648
Sindicatos/ organizaciones	537,5	813,5	-0,334	0,739
Socios/ distribuidores	366	642	-2,534	0,011

a Variable de agrupación: Atención sanitaria familiar del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.6.6 Variable respuesta analizada: conflictividad, por sistema de salud de la familia

Prueba de homogeneidad de varianzas

Conflictividad del <i>Stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	5,091	1	79	0,030
Autoridades	1,041	1	79	0,310
Clientes/ usuarios	0,817	1	79	0,370
Comunidad/ medio ambiente	8,576	1	78	0,000
Dueños/ financistas	0,004	1	78	0,950
Medios de comunicación	13,354	1	65	0,000
Proveedores	0,609	1	79	0,440
Sindicatos/ organizaciones	0,012	1	78	0,910
Socios/ distribuidores	1,086	1	79	0,300

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Conflictividad del <i>stakeholder</i>		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,032	1	,032	,043	,837
	En los grupos	58,857	79	,745		
	Total	58,889	80			
Autoridades	Entre grupos	,025	1	,025	,023	,879
	En los grupos	84,222	79	1,066		
	Total	84,247	80			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	1,149	1	1,149	1,344	,250
	En los grupos	67,542	79	,855		
	Total	68,691	80			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,152	1	1,152	1,604	,209
	En los grupos	56,048	78	,719		
	Total	57,200	79			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,038	1	,038	,036	,851
	En los grupos	83,949	78	1,076		
	Total	83,988	79			
Medios de comunicación	Entre grupos	3,755	1	3,755	3,074	,084
	En los grupos	79,409	65	1,222		
	Total	83,164	66			
Proveedores	Entre grupos	,648	1	,648	,831	,365
	En los grupos	61,599	79	,780		
	Total	62,247	80			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,765	1	,765	,703	,404
	En los grupos	84,785	78	1,087		
	Total	85,550	79			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,615	1	,615	,966	,329
	En los grupos	50,274	79	,636		
	Total	50,889	80			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas Mann-Whitney y Wilcoxon (a)

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. Asint. (2 colas)
Trabajadores	681,5	2277,5	-0,205	0,837
Autoridades	666,5	2262,5	-0,357	0,721
Clientes/ usuarios	600,5	925,5	-1,079	0,28
Comunidad/ medio ambiente	577	877	-1,078	0,281
Dueños/ financistas	679	1004	-0,093	0,926
Medios de comunicación	389	620	-1,365	0,172
Proveedores	612,5	2208,5	-0,973	0,331
Sindicatos/ organizaciones	630,5	955,5	-0,617	0,537
Socios/ distribuidores	591	916	-1,201	0,23

a Variable de agrupación: Atención sanitaria familiar del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.7 Pruebas de igualdad de medias por Nivel de cargo

6.1.7.1 Variable respuesta analizada: prioridad por nivel de cargo

Prueba de homogeneidad de varianzas

Prioridad del <i>stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,936	2	80	0,151
Autoridades	9,571	2	81	0,000
Clientes/ usuarios	4,939	2	80	0,009
Comunidad/ medio ambiente	0,042	2	80	0,959
Dueños/ financistas	1,084	2	79	0,343
Medios de comunicación	0,501	2	63	0,608
Proveedores	2,408	2	80	0,097
Sindicatos/ organizaciones	0,580	2	80	0,563
Socios/ distribuidores	0,159	2	80	0,854

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

Prioridad del stakeholder		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	15,033	2	7,517	3,626	,031
	En los grupos	165,834	80	2,073		
	Total	180,867	82			
Autoridades	Entre grupos	12,794	2	6,397	2,150	,123
	En los grupos	241,015	81	2,975		
	Total	253,810	83			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	18,817	2	9,408	3,606	,032
	En los grupos	208,725	80	2,609		
	Total	227,542	82			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	2,124	2	1,062	,296	,744
	En los grupos	286,623	80	3,583		
	Total	288,747	82			
Dueños/ financistas	Entre grupos	9,039	2	4,520	,810	,449
	En los grupos	441,009	79	5,582		
	Total	450,049	81			
Medios de comunicación	Entre grupos	1,642	2	,821	,224	,800
	En los grupos	230,616	63	3,661		
	Total	232,258	65			
Proveedores	Entre grupos	2,970	2	1,485	,548	,580
	En los grupos	216,909	80	2,711		
	Total	219,880	82			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	18,659	2	9,329	3,384	,039
	En los grupos	220,570	80	2,757		
	Total	239,229	82			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	8,287	2	4,143	1,347	,266
	En los grupos	246,123	80	3,077		
	Total	254,410	82			

Fuente: Elaboración propia

Comparaciones múltiples

Games-Howell

Variable dependiente: prioridad	(I) Nivel de cargo del encuestado	(J) Nivel de cargo del encuestado	Diferencia de medias (I-J)	Error Est.	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
						Límite Inferior	Límite Superior
Trabajadores	Minsal / dirección de servicio	Dirección de gran unidad	-1,114(*)	0,383	0,016	-2,05	-0,18
		Dirección de unidad mediana	-0,44	0,401	0,519	-1,41	0,53
	Dirección de gran unidad	Minsal / dirección de servicio	1,114(*)	0,383	0,016	0,18	2,05
		Dirección de unidad mediana	0,673	0,361	0,158	-0,19	1,54
	Dirección de unidad mediana	Minsal / dirección de servicio	0,44	0,401	0,519	-0,53	1,41
		Dirección de gran unidad	-0,673	0,361	0,158	-1,54	0,19
Autoridades	Minsal / dirección de servicio	Dirección de gran unidad	,850(*)	0,283	0,012	0,16	1,54
		Dirección de unidad mediana	0,912	0,442	0,108	-0,16	1,98
	Dirección de gran unidad	Minsal / dirección de servicio	-,850(*)	0,283	0,012	-1,54	-0,16
		Dirección de unidad mediana	0,062	0,443	0,989	-1,01	1,13
	Dirección de unidad mediana	Minsal / dirección de servicio	-0,912	0,442	0,108	-1,98	0,16
		Dirección de gran unidad	-0,062	0,443	0,989	-1,13	1,01
Clientes/ usuarios	Minsal / dirección de servicio	Dirección de gran unidad	-0,242	0,323	0,736	-1,03	0,54
		Dirección de unidad mediana	0,81	0,384	0,098	-0,12	1,74
	Dirección de gran unidad	Minsal / dirección de servicio	0,242	0,323	0,736	-0,54	1,03
		Dirección de unidad mediana	1,051	0,438	0,05	0	2,1
	Dirección de unidad mediana	Minsal / dirección de servicio	-0,81	0,384	0,098	-1,74	0,12
		Dirección de gran unidad	-1,051	0,438	0,05	-2,1	0
Sindicatos/ organizaciones	Minsal / dirección de servicio	Dirección de gran unidad	1,264(*)	0,45	0,02	0,17	2,36
		Dirección de unidad mediana	0,627	0,457	0,364	-0,48	1,73
	Dirección de gran unidad	Minsal / dirección de servicio	-1,264(*)	0,45	0,02	-2,36	-0,17
		Dirección de unidad mediana	-0,637	0,421	0,293	-1,65	0,38
	Dirección de unidad mediana	Minsal / dirección de servicio	-0,627	0,457	0,364	-1,73	0,48
		Dirección de gran unidad	0,637	0,421	0,293	-0,38	1,65

* La Diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Prioridad del <i>Stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	6,770	2	0,034
Autoridades	6,678	2	0,035
Clientes/ usuarios	8,136	2	0,017
Comunidad/ medio ambiente	0,649	2	0,723
Dueños/ financistas	1,933	2	0,380
Medios de comunicación	0,291	2	0,865
Proveedores	0,947	2	0,623
Sindicatos/ organizaciones	7,563	2	0,023
Socios/ distribuidores	3,445	2	0,179

a Variable de agrupación: Nivel de cargo del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.7.2 Variable respuesta analizada: poder, por nivel de cargo
Prueba de homogeneidad de varianzas

Poder del <i>Stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	1,926	2	84	0,152
Autoridades	3,657	2	84	0,030
Clientes/ usuarios	0,066	2	83	0,936
Comunidad/ medio ambiente	0,229	2	84	0,796
Dueños/ financistas	4,480	2	83	0,014
Medios de comunicación	1,949	2	67	0,150
Proveedores	0,423	2	83	0,656
Sindicatos/ organizaciones	0,951	2	84	0,390
Socios/ distribuidores	1,620	2	84	0,204

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,183	2	,092	,117	,890
	En los grupos	66,093	84	,787		
	Total	66,276	86			
Autoridades	Entre grupos	1,282	2	,641	2,100	,129
	En los grupos	25,638	84	,305		
	Total	26,920	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,200	2	,100	,106	,899
	En los grupos	78,033	83	,940		
	Total	78,233	85			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,351	2	,675	,984	,378
	En los grupos	57,638	84	,686		
	Total	58,989	86			
Dueños/ financistas	Entre grupos	4,419	2	2,210	1,631	,202
	En los grupos	112,418	83	1,354		
	Total	116,837	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	2,400	2	1,200	,808	,450
	En los grupos	99,543	67	1,486		
	Total	101,943	69			
Proveedores	Entre grupos	,613	2	,307	,368	,693
	En los grupos	69,108	83	,833		
	Total	69,721	85			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	1,395	2	,697	1,207	,304
	En los grupos	48,559	84	,578		
	Total	49,954	86			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	3,438	2	1,719	1,688	,191
	En los grupos	85,550	84	1,018		
	Total	88,989	86			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a,)

Poder del <i>stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	0,088	2	0,957
Autoridades	5,141	2	0,077
Clientes/ usuarios	0,122	2	0,941
Comunidad/ medio ambiente	2,181	2	0,336
Dueños/ financistas	1,778	2	0,411
Medios de comunicación	1,408	2	0,495
Proveedores	0,473	2	0,789
Sindicatos/ organizaciones	3,245	2	0,197
Socios/ distribuidores	2,449	2	0,294

a Variable de agrupación: Nivel de cargo del directivo

Fuente: Elaboración propia

6.1.7.3 Variable respuesta analizada: legitimidad por nivel de cargo

Prueba de homogeneidad de varianzas

Legitimidad del stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,171	2	84	0,843
Autoridades	3,349	2	84	0,04
Clientes/ usuarios	0,272	2	84	0,762
Comunidad/ medio ambiente	0,383	2	84	0,683
Dueños/ financistas	5,885	2	83	0,004
Medios de comunicación	0,114	2	67	0,893
Proveedores	1,169	2	84	0,316
Sindicatos/ organizaciones	0,575	2	84	0,565
Socios/ distribuidores	3,601	2	84	0,032

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,772	2	,886	1,646	,199
	En los grupos	45,217	84	,538		
	Total	46,989	86			
Autoridades	Entre grupos	1,081	2	,540	1,238	,295
	En los grupos	36,667	84	,437		
	Total	37,747	86			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	1,309	2	,655	1,131	,328
	En los grupos	48,622	84	,579		
	Total	49,931	86			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,080	2	,540	,685	,507
	En los grupos	66,185	84	,788		
	Total	67,264	86			
Dueños/ financistas	Entre grupos	1,173	2	,587	,511	,601
	En los grupos	95,199	83	1,147		
	Total	96,372	85			
Medios de comunicación	Entre grupos	,371	2	,185	,178	,837
	En los grupos	69,572	67	1,038		
	Total	69,943	69			
Proveedores	Entre grupos	3,914	2	1,957	2,738	,070
	En los grupos	60,040	84	,715		
	Total	63,954	86			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,541	2	,271	,356	,702
	En los grupos	63,895	84	,761		
	Total	64,437	86			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	1,384	2	,692	,916	,404
	En los grupos	63,466	84	,756		
	Total	64,851	86			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Legitimidad del <i>Stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	3,253	2	0,197
Autoridades	1,360	2	0,507
Clientes/ usuarios	2,209	2	0,331
Comunidad/ medio ambiente	1,572	2	0,456
Dueños/ financistas	0,353	2	0,838
Medios de comunicación	0,682	2	0,711
Proveedores	5,800	2	0,055
Sindicatos/ organizaciones	1,611	2	0,447
Socios/ distribuidores	1,621	2	0,445

a Variable de agrupación: Nivel de cargo del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.7.4 Variables respuesta analizada: urgencia por nivel de cargo

Prueba de homogeneidad de varianzas

Urgencia del <i>stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,266	2	83	0,767
Autoridades	0,63	2	82	0,535
Clientes/ usuarios	0,862	2	82	0,426
Comunidad/ medio ambiente	0,176	2	80	0,839
Dueños/ financistas	5,132	2	82	0,008
Medios de comunicación	2,764	2	66	0,07
Proveedores	2,109	2	83	0,128
Sindicatos/ organizaciones	2,281	2	83	0,109
Socios/ distribuidores	1,257	2	82	0,29

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,445	2	,222	,317	,729
	En los grupos	58,264	83	,702		
	Total	58,709	85			
Autoridades	Entre grupos	,901	2	,450	,877	,420
	En los grupos	42,111	82	,514		
	Total	43,012	84			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	,741	2	,371	,669	,515
	En los grupos	45,447	82	,554		
	Total	46,188	84			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	1,611	2	,805	1,135	,327
	En los grupos	56,775	80	,710		
	Total	58,386	82			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,702	2	,351	,374	,689
	En los grupos	76,992	82	,939		
	Total	77,694	84			
Medios de comunicación	Entre grupos	2,486	2	1,243	1,384	,258
	En los grupos	59,283	66	,898		
	Total	61,768	68			
Proveedores	Entre grupos	,059	2	,029	,034	,967
	En los grupos	71,895	83	,866		
	Total	71,953	85			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	1,434	2	,717	1,157	,319
	En los grupos	51,415	83	,619		
	Total	52,849	85			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,810	2	,405	,415	,662
	En los grupos	80,014	82	,976		
	Total	80,824	84			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Urgencia del <i>stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,174	2	0,556
Autoridades	1,924	2	0,382
Clientes/ usuarios	1,533	2	0,465
Comunidad/ medio ambiente	2,792	2	0,248
Dueños/ financistas	0,128	2	0,938
Medios de comunicación	3,044	2	0,218
Proveedores	0,314	2	0,855
Sindicatos/ organizaciones	1,934	2	0,380
Socios/ distribuidores	0,357	2	0,837

a Variable de agrupación: Nivel de cargo del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.7.5 Variable respuesta analizada: capacidad de aporte al desempeño por nivel de cargo

Prueba de homogeneidad de varianzas

Capacidad de aporte del stakeholder	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	2,184	2	67	0,121
Autoridades	1,690	2	67	0,192
Clientes/ usuarios	1,385	2	67	0,257
Comunidad/ medio ambiente	3,009	2	65	0,056
Dueños/ financistas	0,654	2	66	0,523
Medios de comunicación	1,182	2	67	0,313
Proveedores	0,990	2	67	0,377
Sindicatos/ organizaciones	3,087	2	67	0,052
Socios/ distribuidores	1,974	2	67	0,147

Fuente: Elaboración propia

ANOVA

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	,538	2	,269	,793	,457
	En los grupos	22,734	67	,339		
	Total	23,271	69			
Autoridades	Entre grupos	,881	2	,440	,817	,446
	En los grupos	36,105	67	,539		
	Total	36,986	69			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	3,357	2	1,679	2,500	,090
	En los grupos	44,986	67	,671		
	Total	48,343	69			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	2,838	2	1,419	1,996	,144
	En los grupos	46,221	65	,711		
	Total	49,059	67			
Dueños/ financistas	Entre grupos	,939	2	,470	,545	,582
	En los grupos	56,887	66	,862		
	Total	57,826	68			
Medios de comunicación	Entre grupos	,875	2	,437	,579	,563
	En los grupos	50,625	67	,756		
	Total	51,500	69			
Proveedores	Entre grupos	,066	2	,033	,042	,959
	En los grupos	52,734	67	,787		
	Total	52,800	69			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,989	2	,495	,657	,522
	En los grupos	50,454	67	,753		
	Total	51,443	69			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	2,402	2	1,201	1,517	,227
	En los grupos	53,041	67	,792		
	Total	55,443	69			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Capacidad de aporte del <i>stakeholder</i>	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	1,739	2	0,419
Autoridades	1,334	2	0,513
Clientes/ usuarios	4,672	2	0,097
Comunidad/ medio ambiente	3,131	2	0,209
Dueños/ financistas	0,965	2	0,617
Medios de comunicación	1,328	2	0,515
Proveedores	0,125	2	0,940
Sindicatos/ organizaciones	1,190	2	0,552
Socios/ distribuidores	3,122	2	0,210

a Variable de agrupación: Nivel de cargo del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.1.7.6 Variable respuesta analizada: conflictividad por nivel de cargo

Prueba de homogeneidad de varianzas

Conflictividad del <i>stakeholder</i>	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Trabajadores	0,354	2	78	0,700
Autoridades	3,730	2	78	0,030
Clientes	0,247	2	78	0,780
Comunidad/ medio ambiente	0,441	2	77	0,650
Dueños/ financistas	3,872	2	77	0,020
Medios de comunicación	0,633	2	62	0,530
Proveedores	1,438	2	78	0,240
Sindicatos/ organizaciones	1,813	2	77	0,170
Socios/ distribuidores	0,623	2	78	0,540

Fuente: Elaboración propia

ANOVA						
		Suma de cuadrados	df	Media al cuadrado	F	Sig.
Trabajadores	Entre grupos	1,649	2	,825	1,124	,330
	En los grupos	57,240	78	,734		
	Total	58,889	80			
Autoridades	Entre grupos	2,799	2	1,399	1,340	,268
	En los grupos	81,448	78	1,044		
	Total	84,247	80			
Clientes/ usuarios	Entre grupos	2,296	2	1,148	1,372	,260
	En los grupos	65,259	78	,837		
	Total	67,556	80			
Comunidad/ medio ambiente	Entre grupos	2,190	2	1,095	1,585	,212
	En los grupos	53,197	77	,691		
	Total	55,388	79			
Dueños/ financistas	Entre grupos	2,992	2	1,496	1,422	,247
	En los grupos	80,995	77	1,052		
	Total	83,988	79			
Medios de comunicación	Entre grupos	4,766	2	2,383	2,033	,140
	En los grupos	72,680	62	1,172		
	Total	77,446	64			
Proveedores	Entre grupos	,363	2	,181	,222	,802
	En los grupos	63,859	78	,819		
	Total	64,222	80			
Sindicatos/ organizaciones	Entre grupos	,310	2	,155	,141	,869
	En los grupos	84,490	77	1,097		
	Total	84,800	79			
Socios/ distribuidores	Entre grupos	,927	2	,463	,723	,488
	En los grupos	49,962	78	,641		
	Total	50,889	80			

Fuente: Elaboración propia

Pruebas estadísticas: Kruskal Wallis (a)

Capacidad de aporte del stakeholder	Chi-Cuadrado	df	Sig. Asint.
Trabajadores	2,167	2	0,338
Autoridades	2,848	2	0,241
Clientes/ usuarios	2,668	2	0,263
Comunidad/ medio ambiente	3,152	2	0,207
Dueños/ financistas	1,867	2	0,393
Medios de comunicación	4,247	2	0,120
Proveedores	0,753	2	0,686
Sindicatos/ organizaciones	0,53	2	0,767
Socios/ distribuidores	1,011	2	0,603

a Variable de agrupación: Nivel de cargo del encuestado

Fuente: Elaboración propia

6.2 Pruebas T de las actividades de involucramiento con los *stakeholders*

Tabla 28.

Prueba de hipótesis por actividad de modelo basado en Krick et al. (2005).

Actividad	n válido	% que realiza la actividad	Z	p value unilateral
Identifica formalmente a sus <i>stakeholders</i>	64	54,7	0,75	0,2260
Cuenta con una descripción de los <i>stakeholders</i> .	64	32,8	-2,75	0,9970
Realiza pruebas de relevancia de cinco partes.	64	0,0	-8,00	1,0000
Cuenta con tablas de madurez de temas.	64	3,1	-7,50	1,0000
Ha desarrollado matrices de influencia y dependencia.	64	23,4	-4,26	1,0000
Evalúa la capacidad organizacional para responder a los temas o a los <i>stakeholders</i> .	64	56,3	1,01	0,1567
Define márgenes de maniobra.	63	52,4	0,38	0,3516
Analiza a los representantes de los <i>stakeholders</i> .	64	43,8	-0,99	0,8394
Cuenta con plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i> .	64	42,2	-1,25	0,8940
Identifica las capacidades internas necesarias para desarrollar la relación con los <i>stakeholders</i> .	64	46,9	-0,50	0,6901
Desarrolla las capacidades de los <i>stakeholders</i> .	64	40,6	-1,50	0,9337
Recurre a capacidades y habilidades externas para relacionarse con los <i>stakeholders</i> .	64	28,1	-3,50	0,9998
Decide qué herramientas / enfoques utilizar.	64	64,1	2,26	0,0120
Cuenta con asesoramiento en enfoques claves.	64	31,3	-2,99	0,9986
Planifica acciones con los <i>stakeholders</i> (objetivos SMART).	64	32,8	-2,75	0,9970
Genera confianza.	63	71,4	3,40	0,0003
Presenta informes.	64	64,1	2,26	0,0120
Revisa periódicamente el proceso de relación con los <i>stakeholders</i> .	63	36,5	-2,14	0,9839

Fuente: Elaboración propia