

Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial

Stakeholders: A Corporate Sustainability Framework

Díaz Cáceres, Nelson & Castaño Quintero, Carlos Andrés

Resumen. La gestión de los *stakeholders* implica la incorporación de las dimensiones ética, de responsabilidad social y sostenibilidad en la operación y administración de las organizaciones, entendiendo y teniendo en cuenta las expectativas e intereses de los diferentes grupos de implicados o afectados. En este sentido, la gestión de los *stakeholders* está relacionada directamente con la gestión estratégica de la comunicación, entendida esta última como el mecanismo que permite direccionar y alinear la estrategia de la organización, así como generar una identidad cultural propia. Por lo tanto, el presente artículo tiene el objetivo de identificar los principales factores de la gestión de los grupos de interés que impactan en la estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas.

Palabras clave. Grupos de Interés, Sostenibilidad, Comunicación Estratégica, Responsabilidad Social, Creación de Valor.

Abstract. The stakeholder management involves incorporating ethical, social responsibility and sustainability in the operation and management of organizations, understanding and taking into account the expectations and interests of different groups involved or affected. In this sense, stakeholder management is directly related to strategic communication management, the latter understood as the mechanism to address and align organizational strategy and generate a distinct cultural identity. Therefore, this article aims to identify the main factors of managing stakeholders that impact the sustainability strategy and social responsibility of business.

Key Words. Stakeholders, Sustainability, Strategic Communication, Social Responsibility, Value Creation.

1. Introducción

Los *stakeholders*, mejor conocidos como grupos de interés, son todas las personas, grupos, participantes, accionistas, inversores, trabajadores, las familias de estos, proveedores, entre otros, que tienen relación esencial con las decisiones y actividades de una empresa. En palabras de Bourne (2013), “personas o grupos en quienes el éxito o el fracaso de las actividades corporativas puede generar algún tipo de impacto, o quienes pueden influir directamente en que se llegue a ellos”. Además, los grupos de interés también generan una influencia positiva o negativa que impacta no sólo en las operaciones y decisiones de la empresa, sino también en uno de sus principales activos, la reputación. Gracias al auge de las redes sociales y al mayor nivel de participación de los diferentes grupos poblaciones frente al desempeño de las organizaciones, una experiencia de compra diferente o el incumplimiento de una promesa de valor pueden desencadenar un mensaje viral sobre la marca o la reputación de una organización que le impacte directamente en la estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social.

En este sentido, la gestión de la relación con los grupos de interés ha adquirido una mayor importancia para la sostenibilidad de las organizaciones, con lo cual el principal objetivo del presente artículo es el de identificar los principales factores de la gestión de los *stakeholders* que impactan en la estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas.

En primer lugar, el artículo aborda el análisis del concepto de *stakeholders* desde los principales referentes teóricos con el objetivo de comprender quiénes son los grupos de interés, así como el surgimiento e importancia de la gestión de los *stakeholders* para las organizaciones actuales. En segundo lugar realiza un análisis sobre la comunicación como principio clave para la sostenibilidad de las organizaciones, presentando las etapas de la gestión sostenible de grupos de interés bajo la dinámica de una comunicación estratégica y efectiva. Por último, el artículo analiza la relación directa entre la gestión de los grupos de interés y la responsabilidad social empresarial, enfocada en la creación de valor económico, social y ambiental.

2. El concepto de *stakeholders*

2.1. Teoría sobre el concepto

En principio, este término fue acuñado por Freeman en su libro *Strategic Management* publicado en 1984, en el cual se hace un fuerte análisis de los conceptos fundamentales que surgen a partir de las estrategias gerenciales vinculadas con los grupos de interés. Freeman definió el concepto como todos aquellos individuos o entidades que de una u otra manera afectan o son afectados por las actividades de una empresa.

Según Argandoña (2010) el concepto de *stakeholders* surge como contraposición a la tesis dominante de que las empresas existen exclusivamente para maximar los beneficios y el valor de los propietarios (“shareholder” o “stockholder”).

Kreiner Y Kinicki (2004) por su parte definieron el concepto como:

Cualquier grupo que tiene algún interés en la organización como proveedores de recursos, usuarios de los productos (bienes o servicios) de las organizaciones, productores de los resultados de las organizaciones, grupos donde la cooperación es esencial para la supervivencia de la organización, o aquellos cuyas vidas están significativamente afectadas por la organización. (p. 647)

Calderon Neyra (2006) agrega a esta definición que los *stakeholders* son todos los interesados directos e indirectos que tienen algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y por lo tanto la organización es responsable.

Adicionalmente, la Norma ISO 26000 ha definido el respeto a los intereses de los *stakeholders* como uno de los principios de la responsabilidad social, el cual consiste en que “una organización debería respetar, considerar, y responder a los intereses de los individuos o grupos que tienen interés en cualquier decisión o actividad de la organización” (ISO, 2010). Dentro de la literatura contemporánea se ha escrito bastante con relación al tema; sin embargo, y en esencia, la gestión de los *stakeholders* implica la incorporación de las dimensiones ética, de responsabilidad social y sostenibilidad en la operación y administración de las organizaciones, entendiendo y teniendo en cuenta las expectativas e intereses de los diferentes grupos de implicados o afectados (Argandoña 2010).

2.2. ¿Quiénes son los *stakeholders*?

Gráfico1: Identificación general de los *Stakeholders*



Fuente: elaborado por los autores

Los grupos de interés son todas las personas, todos los actores sociales que se encuentran implicados y/o que se ven afectados por las decisiones y actividades que realizan las organizaciones, independiente de su naturaleza jurídica u objeto social.

En la literatura sobre la gestión de los *stakeholders* existen múltiples clasificaciones, según lo menciona Argandoña (2010):

La bibliografía ha seguido engordando y la clasificación de los *stakeholders* a crecido: los hay latentes, durmientes, discrecionales, exigentes, expectantes, dominantes, dependientes, peligrosos, definitivos, y también los hay activos, conscientes, despiertos, inactivos, abogados, adversarios, apáticos, ... (p. 1)

Cada una de las organizaciones realiza su propia identificación y caracterización de sus partes interesadas, de acuerdo con el nivel de influencia y de relación que cada grupo de interés tiene con la misma organización. Es común ver que dentro de los principales grupos de interés se encuentran no sólo los accionistas, sino también los colaboradores, clientes y hasta los proveedores de procesos o servicios clave para la organización.

Uno de los principales aportes de la literatura consiste en ampliar el rango y profundizar en la relación que las organizaciones tienen con sus partes interesadas, ya que hoy en día la adecuada gestión de estas relaciones impacta directamente no sólo en las operaciones y decisiones de las organizaciones, sino también en uno de sus principales activos, la reputación. Al respecto, Van Riel (2012) señala:

Las grandes corporaciones tienen numerosos grupos de interés, muchos más, de hecho, de los que se reconocían hace solo un par de décadas. Pero hoy en día, esta lista incluye, también, grupos autonombrados que abogan por determinadas causas (*advocacy groups*) atentos a traspiés corporativos, socios empresariales y contratistas; los medios de comunicación general, que en la actualidad recogen un torrente incesante de noticias; y, por supuesto, el poder colectivo de individuos que se comunican a través de las redes sociales, pudiendo hacer que una pequeña crítica a una empresa se vuelva viral y corra como la pólvora. Si bien la empresa es la dueña de la promesa de su marca, ahora sabemos que son los grupos de interés internos y externos quienes poseen el activo más valioso de una empresa: su reputación. (p. 21)

En este sentido, la gestión de los *stakeholders* está relacionada directamente con la gestión estratégica de la comunicación, entendida esta última como el mecanismo que permite direccionar y alinear la estrategia de la organización, así como generar una identidad cultural propia, tema que se ahonda en el siguiente capítulo.

3. La comunicación estratégica: principio clave para la gestión sostenible de las organizaciones

Todas las personas son conscientes de que las organizaciones son grupos o ambientes artificiales creados por individuos, estos a su vez interactúan constantemente entre sí, creando procesos de intercambio de información mediante códigos y mensajes preestablecidos por una cultura. Los individuos tienen la capacidad de comunicarse; surge como fenómeno innato de los hombres por el cual se busca establecer una reciprocidad entre información, ideas, conocimientos, pensamientos y hechos. La comunicación organizacional se convierte entonces como la estrategia y el punto de partida más importante para convertir ese ambiente artificial en un espacio donde se construyen buenas relaciones, se disfruta del trabajo y el bienestar completo de sus integrantes; es decir, el éxito organizacional depende en gran medida de la alineación estratégica de las personas con una misión, objetivos y cultura en común, establecidos, compartidos y distribuidos en ambientes internos y externos de las empresas.

Al respecto conviene señalar la postura que defiende Espiñeira (2010), ya que argumenta que, dentro del marco de la organización, la comunicación es el soporte de todo tipo de mensaje verbal o no verbal que se transmiten de manera seriada y formativamente, es el único elemento disponible en las organizaciones que fortalece el lado humano, orienta las conductas y establece relaciones para lograr el éxito empresarial.

La comunicación estratégica surge a partir de las necesidades prácticas de las organizaciones, es el mecanismo operativo para crear una cultura organizacional más afable e integradora con los *stakeholders*. El mayor resultado proveniente de aplicar efectivamente la comunicación estratégica es intervenir e influir en cada grupo de interés para configurar sus comportamientos de manera que susciten un entorno apropiado para la consecución de objetivos tanto personales como organizacionales; sin embargo, no solo es influir y persuadir, sino que la estrategia se convierta en una herramienta fundamental para que la organización se convierta en un sistema sinérgico y de participación activa en el cual todos ganen.

Van Riel (2012) señala:

Los directores de comunicación corporativa pueden contribuir de manera sustancial al éxito de una organización mediante la elaboración, selección y coordinación de los mensajes que la organización emite y que permiten la construcción de una relación de beneficio mutuo entre todos sus públicos. Los mensajes elaborados por los directores de comunicación tienen que ir en la misma línea que los objetivos estratégicos de la empresa. Y también tienen que tener en cuenta las expectativas de los grupos de interés clave. (p. 22)

La buena gestión asociada a la planeación estratégica requiere que la comunicación organizacional se convierta en una herramienta indispensable para el ejercicio del liderazgo. Todo el proceso y ambiente corporativo le exige a los líderes propuestas e ideas, dirección de los equipos de trabajo y retroalimentación de procesos; elementos cuyas bases se construyen bajo una cultura y comunicación apropiada y efectiva.

Con todo y lo anterior, se entiende que la comunicación estratégica juega un rol muy importante dentro de la gestión de *stakeholders*, ya que esta responde a la forma de organizar una empresa (definición de valores, misión, visión, responsabilidades, estrategias, delegaciones y actividades) y al manejo de los diferentes flujos de comunicación; es decir la garantía que esta se usa adecuadamente tanto interna como externa, con el objetivo de abarcar siempre las necesidades de los actores interesados (empleados, clientes, sociedad, competencia, gobierno, medio ambiente, academia, asociaciones, vecinos, entre otros).

Bajo esa línea, autores como Kreps (1995) y Goleman (1997) sostienen que la comunicación estratégica es el principio por medio del cual todos los miembros y grupos de interés se benefician y se privilegian aun más que las aptitudes técnicas, mediante la comunicación se conocen los cambios y se entiende la información más pertinente, por lo tanto se convierte en la esencia, la fuerza esencial dentro de las empresas.

Ahora bien, como señalan Paéz y Fuenmayor (2005) citados por Carillo, et al. (2009):

... los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación han permitido un acercamiento bastante importante en la configuración de un nuevo enfoque organizacional que integra de manera sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las empresas. Esta concepción apunta hacia el planteamiento de que la comunicación es la médula espinal de la organización,

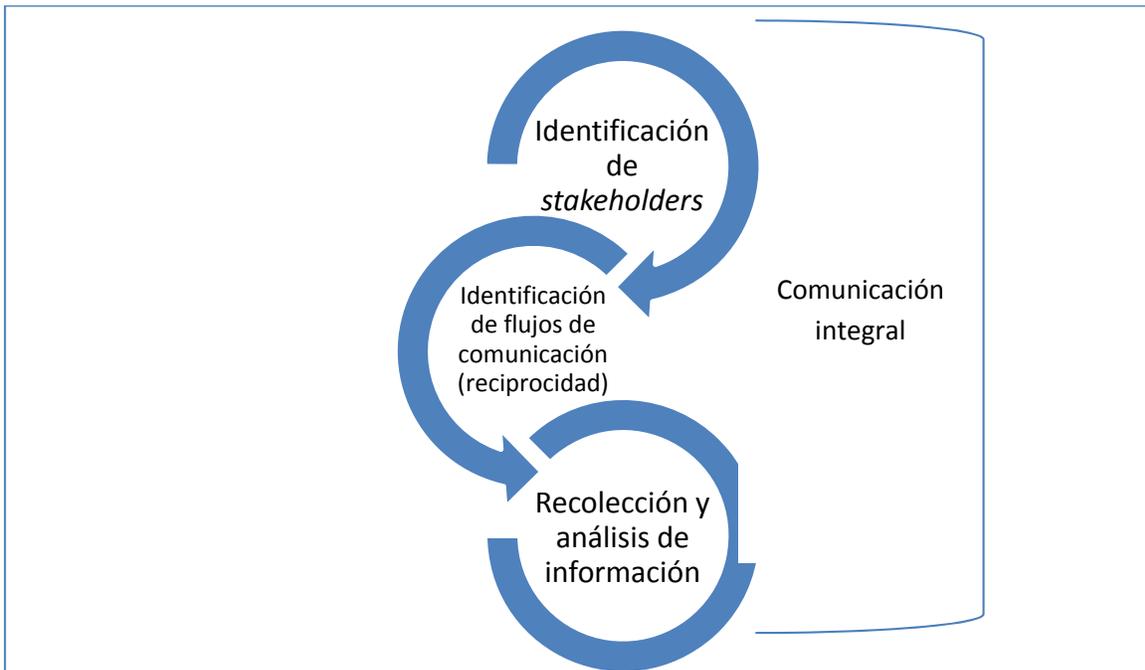
más allá de una herramienta o estrategia, constituye el principal motor de las transformaciones que se dan al interior y exterior de ella. (p. 58)

A continuación se pretende dar una explicación generalizada de las etapas de la gestión sostenible de grupos de interés bajo la dinámica de una comunicación estratégica y efectiva que, como ya se ha mencionado, juega un papel muy importante en el logro de los objetivos corporativos y en las mejoras de los retos económicos, sociales y medio ambientales de las comunidades actuales.

3.1. Identificación y vinculación de *stakeholders* con la dirección estratégica

Para comenzar, es necesario identificar quiénes son los grupos de interés de la empresa y definir cuál es la mejor ruta para llegar a ellos. El primer paso es elaborar una lista de ellos mediante el cual se expresen los lazos de comunicación bilateral o reciproca y se reconozcan las barreras y las necesidades en relación con la comunicación.

Gráfico2: proceso de identificación de *stakeholders*

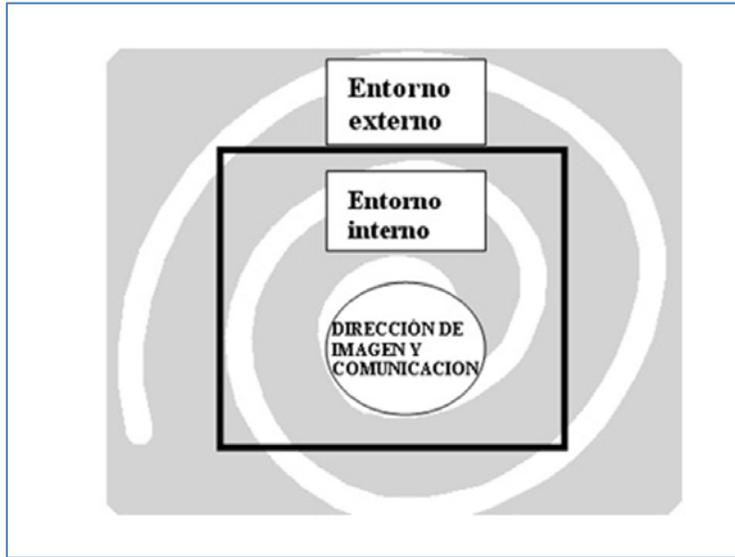


Fuente: Elaborado por los autores

Frente al anterior proceso, cabe agregar el diseño de la comunicación en espiral hecho por Carrillo, et al. (2009), ya que este es un planteamiento coherente con la comunicación integral en el cual su centro se basa en la identificación de los activos y miembros en los entornos

interno y externo, integra a los diferentes públicos de la empresa (primero a los internos y después de los externos) de manera que se facilita plantear cualquier estrategia de gestión encaminada a promover la sostenibilidad a partir de los *stakeholders* (ver gráfico 3).

Gráfico 3: Comunicación en espiral



Fuente: Carrillo et al. (2009).

Por otro lado, la vinculación de grupos de interés con la dirección estratégica hace referencia a la necesidad imperativa de alinear todas las prácticas y desarrollos potenciales de la empresa con las expectativas de los *stakeholders*. Así mismo, uno de los principales motivos para vincularlos es la posibilidad de operar, aun bajo el marco de la sostenibilidad, en actividades fuentes de ventajas competitivas como la innovación y la reputación. De esta manera la alta dirección y el emprendedor comprenderán, administrarán, participarán y cumplirán con todas las necesidades atinadas con la creación de valor y la gestión de relaciones; elementos que se analizarán posteriormente. Por consiguiente, y en congruencia con la comunicación estratégica, la vinculación es el ejercicio efectivo de incluir y comunicar apropiadamente la misión, la visión y los valores de la empresa, el resultado será la apropiación de estos elementos por parte de los *stakeholders* para la consecución de objetivos organizacionales y personales, siempre alineados con un modelo sostenible.

3.3. Gestión de la PV – Priorizar y Visualizar

El concepto PV proviene del esquema presentado por Bourne en su libro *gestión de stakeholders* (2013) y alineado con la metodología *StakeholderCircle*. Mediante la gestión

de PV se busca que las empresas logren efectivamente sus objetivos planteados en la dirección estratégica y logren encontrar una ventaja competitiva clara en el entorno. El primer elemento es priorizar a los *stakeholders*, se apoya en la idea en que una empresa tiene relación con diferentes grupos que buscan diferentes tipos de intereses, por lo tanto estos deben refinarse, analizarse y fraccionarlos en tres atributos: **poder**, para defender sus propios intereses o influir en otros, se utiliza para ejercer o provocar un cambio permanente y positivo; **urgencia**, grado de requerimiento según el tiempo, es la importancia de la gestión y los resultados esperados; y **legitimidad**, reconocidos por su constitución de origen, participación y por la estabilidad de su presencia. (Díaz, 2013). Esta descripción será incompleta si no se contempla la cultura organizacional como un factor determinante en la gestión del PPV, ya que en muchos casos la cultura organizacional se encuentra dividida, sectorizada y apoderada solo para unos cuantos *stakeholders*, como pueden ser los accionistas; sin embargo, es fundamental que la cultura organizacional centre su atención no solo en uno, sino en todos los grupos de interes, de tal manera que las acciones establecidas por los empresarios estén coordinadas con las necesidades de todas las personas.

Gráfico 4: modelo de priorización de *stakeholders*



Fuente: Rawlis, 2006. Citado por Carrillo Durán et al. 2009.

El segundo elemento es visualizar, se refiere principalmente a la caracterización de los elementos fundamentales que componen cada uno de los *stakeholders*. Mediante este paso se busca hacer un mapeo efectivo para reducir la subjetividad, efectuar un proceso de valorización y brindar un análisis sólido de los datos recogidos.

En terminos de comunicación estratégica, Bourne (2013) agrega lo siguiente:

Cuando se piensa en la comunicación de información compleja y multidimensional sobre los *stakeholders*, el reto es presentar dicha información de manera que aclare los diferentes elementos y brinde comprensión sin distorsionar el mensaje. Se han planteado básicamente tres visiones de *stakeholders*: La primera es la relación con la organización, la segunda es la tipología y su interrelación, y la tercera es su posición analizada desde parámetros específicos. (p.115).

3.4. Gestión de relaciones

Ese proceso de caracterización y valorización suele ser decisiva en temas de reputación corporativa, ya que, como lo presenta Mitchel (1997) en su obra *Theory of Stakeholders Identification and Saliency*, la empresa debe priorizar y acordar sus distintos grupos de interés para analizar las interacciones que construyen la reputación. En este punto la gestión de relaciones se convierte en la piedra angular para diseñar sus estrategias corporativas; este mismo autor advierte que una vez determinados los vínculos “se requiere priorizarlos por atributos relacionados con el poder evidente o potencial” tal como se aprecia en el gráfico 5.

Gráfico 5: Tipología de las relaciones



Fuente: Gruning & Hunt (1989).

Frente a la gestión de relaciones Bourne (2013) incluye que debe existir un equilibrio entre expectativas y necesidades de los *stakeholders*, por lo tanto existe una afinidad entre las posturas de Mitchell, ya que el principal objetivo es identificarlos y entender su poder y dominio. También es cierto que la gestión de relaciones está directamente enlazada con la

comunicación mediante la posibilidad de desarrollar estrategias encaminadas a maximizar influencias positivas y a fortalecer la gestión de expectativas, consiste en el diseño de un plan de acción para atender todas las necesidades de los grupos de interés que puedan condicionar los objetivos primordiales de la empresa y, finalmente, apoya la gestión de riesgos creados por algunos grupos.

3.5. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos radica principalmente en maximizar oportunidades y minimizar riesgos potenciales. Frente a este aspecto, Nelson Díaz en su artículo *Relaciones de poder en las organizaciones a partir de grupos de interés*, afirma lo siguiente: “teniendo en cuenta un acuerdo legítimo y transparente en donde la cooperación y la visión compartida beneficien a todos y se logre un equilibrio en la gestión sostenible y entre los deberes y derechos de la partes involucradas en el negocio, la gestión de *stakeholders* resulta apropiada.” (2013, p.239)

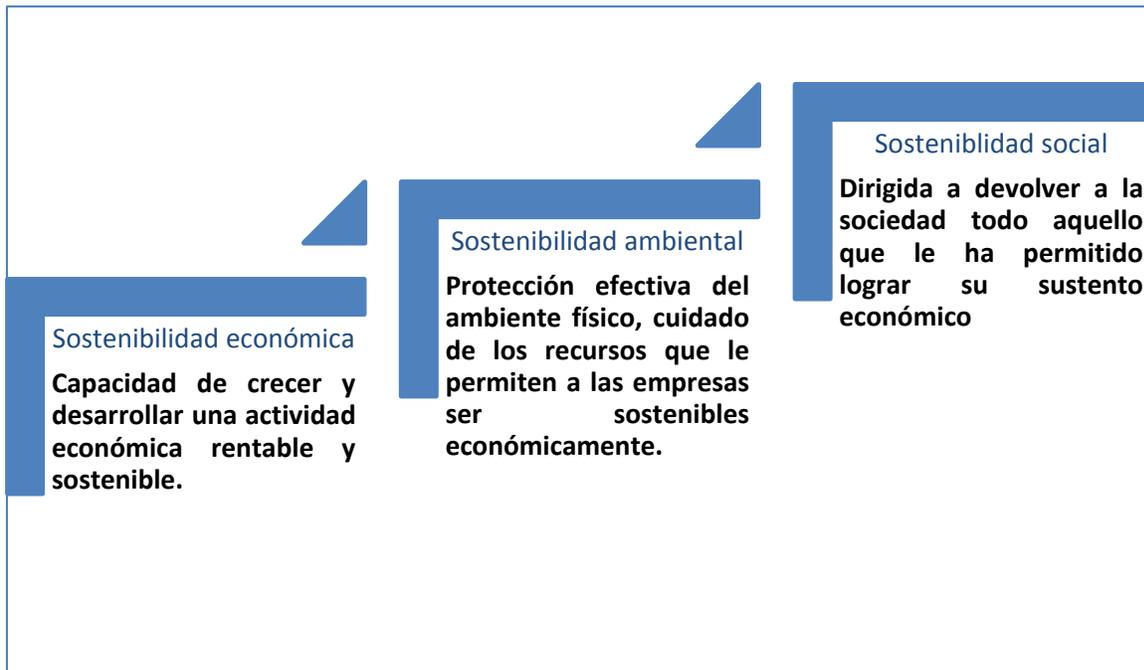
Por lo tanto, la legitimidad, el riesgo y las oportunidades se pueden considerar como decisiones procedentes de estrategias oportunas dentro de las organizaciones. Aun más, la gestión de riesgos se centra en la aplicación de métodos gerenciales para neutralizar la incertidumbre. Los elementos inmersos en el riesgo suponen un análisis y unas prácticas gerenciales adecuadas con la dirección estratégica de la organización.

4. Grupos de interés y responsabilidad social empresarial RSE

La responsabilidad social empresarial surge como la capacidad de respuesta que tiene una empresa frente a los efectos e implicaciones de sus acciones en los diferentes grupos de interés, es un término que está asociado con la gestión sostenible de *stakeholders*. Existe cada vez más un mayor número de empresas que se encuentran implementando políticas, estrategias y buenas prácticas de RSE orientadas a mejorar las relaciones con los clientes, directivos, accionistas, colaboradores y demás grupos de interés, que les ha permitido mejorar sus resultados empresariales no sólo a nivel económico-financiero, sino también frente a su reputación empresarial y éxito competitivo (Parada, Daponte & Vázquez, 2012).

Por otro lado, y con mayor importancia, la RSE se convierte en una herramienta clave para identificar intereses comunes; es decir, es la ruta para generar bien común bajo la triple línea de resultados (Elkington, 1994), ver gráfico 6.

Gráfico 6: La triple línea de resultados



Fuente: elaboración propia de los autores basado en Elkington (1994).

Uno de los elementos que promueven el éxito de la gestión sostenible de *stakeholders* corresponde a la creación de valor en los ámbitos económico, social y ambiental; asimismo hace parte inherente de la identificación y vinculación estratégica. En el informe realizado por Rivera y Malaver (2011) sobre la organización y los *stakeholders* se afirma que “el bien común será mayor cuando las organizaciones trabajen en colaboración con los individuos y grupos con los cuales tienen una relación recíproca”. (p.5)

El concepto de valor proviene tanto de niveles estratégicos como de medios tácticos o operativos, lo importante es que ese valor debe estar correlacionado con prácticas y técnicas para ejecutar las relaciones con los grupos de interés. Sorprende comprobar que la comunicación estratégica coordinada hacia las necesidades de estos grupos mediante reportes, reuniones, informes, charlas o cualquier medio comunicativo será de amplia ayuda para alinear las acciones con la estrategia corporativa.

Se puede afirmar entonces que la responsabilidad social empresarial se apoya directamente con la gestión sostenible de *stakeholders*, pues de esa manera no se limita a crear un único valor para el accionista sino que busca difundir el crecimiento integral, la perdurabilidad y el desarrollo para todos y en todos los aspectos.

Los objetivos planteados en la dirección estratégica no deben estar encaminados a simplemente ganar dinero, sino buscar proactivamente la forma de ser responsables, de servir a las comunidades y de interpretar las necesidades o expectativas de los *stakeholders*. Como lo mencionan Fernández & Sanjuán (2012):

...lo que se trata es de gestionar adecuadamente las relaciones entre la empresa y los distintos grupos de interés con ella relacionados, con vistas a la consecución de los objetivos empresariales. Para ello, naturalmente, serán necesarias una serie de herramientas que permitan a los gestores poner en relación la estrategia de la compañía con los intereses y aspiraciones de los distintos grupos; en definitiva, conectar lo estratégico con lo social y lo éticamente, en justicia, debido.

Por lo tanto, las empresas deben adoptar progresivamente las acciones que no solo generen un cambio y una ventaja competitiva, sino que también representen un papel fundamental en el desarrollo sostenible para cambiar los paradigmas de la gerencia moderna.

5. Conclusiones

En primer lugar, acorde con la literatura académica sobre la gestión de los *stakeholders*, esta implica la incorporación de las dimensiones ética, de responsabilidad social y sostenibilidad en la operación y administración de las organizaciones, entendiendo y teniendo en cuenta las expectativas e intereses de los diferentes grupos de implicados o afectados.

Es así como, cada una de las organizaciones debe de realizar la identificación y caracterización de sus partes interesadas, de acuerdo con el nivel de influencia y de relación que cada grupo de interés tiene con la misma organización; ya que hoy en día la adecuada gestión de estas relaciones impacta directamente no sólo en las operaciones y decisiones de las organizaciones, sino también en uno de sus principales activos, la reputación.

En este sentido, la gestión de los *stakeholders* está relacionada directamente con la gestión de la comunicación, entendida esta última como el mecanismo que permite direccionar y alinear la estrategia de la organización, así como generar una identidad cultural propia que le permite fortalecer el componente humano y consolidar sus relaciones para lograr el éxito empresarial.

Adicionalmente, la buena gestión asociada a la planeación estratégica requiere que la comunicación se convierta en una herramienta indispensable para el ejercicio del liderazgo y la forma de organizar una empresa (definición de valores, misión, visión, responsabilidades, estrategias, delegaciones y actividades).

Por último, la responsabilidad social empresarial se apoya directamente con la gestión sostenible de *stakeholders*, pues de esa manera no se limita a crear un único valor para el accionista sino que busca difundir el crecimiento integral, la perdurabilidad y la creación de valor económico, social y ambiental.

6. Bibliografía

- Argandoña, Antonio (2010). ¿Qué quiere decir “gestión de los stakeholders”? IESE Business School. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.
- Bourne, L. (2013). Gestión de stakeholders. Bogotá: EAN.
- Calderón, N. (16 de Enero de 2006). GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm>
- Carrillo Durán, M., Nuñez de Prado Clavell, S., Tato Jiménez, J., Pérez Delgado, J. P., & Castillo Díaz, A. (2009). Comunicación integral y responsabilidad social en las organizaciones. Distrito Federal: Pearson.
- Diaz, N. C. (2013). Relaciones de poder en las organizaciones a partir de grupos de interes. Distrito Federal: Daena.
- Elkington, J. (1994). Towards the Suitable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2), pp. 90-100.
- Espiñeira, P. A. (2010). La comunicación en la organizaciones en la sociedad del conocimiento. Coruña: Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña.
- Fernández, J.L.F. & Sanjuán, A.B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista aDResearch*, (6), 130-143.
- Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional. Bogota: Kairos .
- Gruning, J., & Hunt, T. (1989). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- International Organization for Standardization ISO (2010). Norma Internacional ISO 2600:2010, Guía de Responsabilidad Social (traducción oficial). Ginebra.
- Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Virginia: ADDISON-WESLEY.
- Mitchell, R. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. *New York: Academy of Management Review*.
- Páez, Á., & Fuenmayor, J. (1 de Febrero-Marzo de 2005). Razón y palabra. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n43/paefuenmayor.html>
- Parada, A.D., Daponte, R.R. & Vázquez, E.G. (2012). La responsabilidad social empresarial y los stakeholders: una análisis clúster. *Revista Galega de Economía*, 21(1), 1-17.

- Rivera, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Robert, K., & Kinicki, A. (2004). Organizational Behaviour. New York: McGraw Hill.
- Van Riel, Cees B.M. (2012). Alinear para ganar. Lid Editorial.