

Relaciones de Poder en las Organizaciones a partir de Grupos de Interés

Power Relations in Organizations from Stakeholders

Díaz Cáceres, Nelson*

Resumen. Identificar, conocer, caracterizar, priorizar, dialogar y gestionar adecuadamente la relación con los grupos de interés es hoy en día un factor fundamental para el éxito de las organizaciones. Existen diversas razones –ya sean de tipo estratégico u operativo- que motivan a los empresarios a fortalecer el vínculo con quienes interactúan constantemente. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Uno de los principales motivos es que este tipo de relaciones le permite a las empresas desarrollar sus operaciones en el marco de la sostenibilidad, añadiendo valor a las actividades que realiza para la “consolidación de dos fuentes de ventaja competitiva: la innovación y la reputación”. (Rodríguez, Ricart, & Sánchez, 2002, pág. 143). El término inglés “stakeholder” se refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucramiento o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto. (AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006, pág. 10).

Abstract. Nowadays, to identify, know, characterize, prioritize, discuss and manage relations with stakeholders in an adequate way is a prime factor for organizations to achieve success. Different reasons whether strategic or operational, motivate businessmen to strengthen the link with those whom they interact with constantly (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). One of their main motivations is that such type of relationships allow companies to operate sustainable, adding value to the activities performed for “the consolidation of two sources of competitive advantage: innovation and reputation” (Rodríguez, Ricart, & Sanchez, 2002, pg. 143). The word “stakeholder” refers to those people or groups of people that are or could be affected by the activities of an organization or firm. The above definition does not include all of those who could give an opinion about the company. Companies might have many types of stakeholders, each of them with a different level of involvement or commitment and with interests that are usually in conflict with each other. (AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, 2006, pg 10).

Palabras claves. Comunicación organizacional, grupos de interés, PYMES, relación de poder, responsabilidad social, stakeholder.

Key words. Organizational communication, stakeholders, SME, power relationships, Social Responsibility

Introducción

Hoy en día, muchos empresarios han descubierto en la responsabilidad social un mecanismo que fortalece la gestión empresarial y posibilita el éxito y la

perdurabilidad de las organizaciones en el mediano y largo plazo, motivo por el cual han implementado estrategias de responsabilidad social en su gestión a nivel interno y externo. A nivel interno se pueden distinguir acciones como la asunción de unos valores corporativos, la configuración de ambientes laborales dignos y justos para los trabajadores, la valoración del desempeño laboral, la contribución al desarrollo del trabajador y sus familias a través de beneficios en vivienda, salud, transporte y educación, y la incorporación de prácticas de buen gobierno, entre otros. A nivel externo se han encontrado iniciativas en cuanto al manejo racional de los recursos naturales y la minimización del impacto ambiental, al establecimiento de alianzas con otras empresas del sector para el beneficio de la sociedad, a la suscripción de compromisos éticos frente a proveedores y contratistas, al desarrollo de programas de voluntariado, a la configuración de fondos para la inversión social y al desarrollo de canales de comunicación efectivos y programas de educación sobre productos y servicios con los clientes, entre otras.

Lo anterior evidencia la importancia de los líderes empresariales en la actualidad, quienes deben gestionar diferentes grupos de interés para atender a todas sus necesidades; no solo en cuanto a lo económico sino también en el desarrollo de estrategias que parten de una confianza mutua, una cooperación gana-gana y a la vez una comunicación clara y dinámica; aspectos que van a permitir que las organizaciones tengan una ventaja competitiva en el entorno.

Planteamiento del problema

Existe un consenso mundial sobre la importancia de que las empresas implementen estrategias de relacionamiento con sus grupos de interés enmarcadas en sus programas de responsabilidad social empresarial, tal como lo menciona en su introducción la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social.

El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica a la hora de medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera efectiva. Esto es, en parte, reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas (International Organization for Standardization ISO, 2010).

Sin embargo, no se han desarrollado en Colombia metodologías orientadas a operar la implementación de este tipo de estrategias en las pequeñas y medianas empresas, de manera tal que se dé respuesta a las principales inquietudes que tienen los empresarios de nuestro país frente a la gestión del relacionamiento con los grupos de interés, tales como: ¿Cuáles son y cuáles no son los grupos de interés de una PYME en Colombia?, ¿Cómo las PYMES deben gestionar la relación con sus grupos de interés, teniendo en cuenta que sus recursos (económicos, financieros, humanos, tecnológicos, etc.) son bastante limitados? ¿Cómo una adecuada gestión de la relación con los grupos de interés puede ayudar a las PYMES de nuestro país a generar ventajas competitivas en materia de innovación y un mejor desempeño económico, social y ambiental?, y por último ¿Cómo las PYMES pueden implementar estrategias de sostenibilidad basadas en el diálogo con sus grupos de interés? (Castaño Q., 2010).

Adicionalmente, existe la necesidad de que los empresarios identifiquen y evidencien los beneficios concretos que la gestión del relacionamiento con sus grupos de interés tiene en el desempeño de sus organizaciones. Al respecto, el

estudio elaborado por AccountAbility menciona que las relaciones con stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas sirven para:

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente” (AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006, pág. 13).

Por último, el artículo también pretende crear estrategias y herramientas específicas para la generación y mantenimiento de un diálogo permanente, abierto y productivo de las PYMES con sus grupos de interés, que les permita implementar estrategias de innovación y sostenibilidad, para lo cual es necesario identificar las principales dimensiones y variables a tener en cuenta en el diálogo con los grupos de interés, las

que según el trabajo desarrollado por Pedersen están compuestas por 5 factores, a saber:

“Para que un diálogo sea considerado productivo y participativo, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: (Pedersen, 2006, págs. 141 - 142)

1. **Inclusión:** Garantizar que los grupos de interés de mayor importancia están incluidos en el diálogo.
2. **Apertura:** El diálogo debe ser abierto, para que todos los grupos de interés tengan la oportunidad de expresar sus opiniones.
3. **Tolerancia:** Una opinión no debe tener prelación sobre los demás, ni ningún tipo de argumento debe ser considerado más legítimo que otro. Los interesados y las organizaciones deben tener mente abierta.
4. **Empoderamiento:** Los grupos de interés deben sentir que tienen la capacidad de influir en la estructura, procesos y resultados del diálogo.
5. **Transparencia:** Todas las partes interesadas que participan en el diálogo se deben entregar la información necesaria para tomar decisiones y aplicar los resultados.

Contando con los cinco aspectos mencionados por Pedersen y el modelo de comunicación diseñado por Shannon y Weaver (que se muestra a continuación), se podrá lograr un equilibrio entre lo que buscan las empresas y sus stakeholders llegando a conseguir esa cooperación gana-gana que a través de estrategias efectivas de comunicación se pueda fortalecer con el crecimiento de la organización.

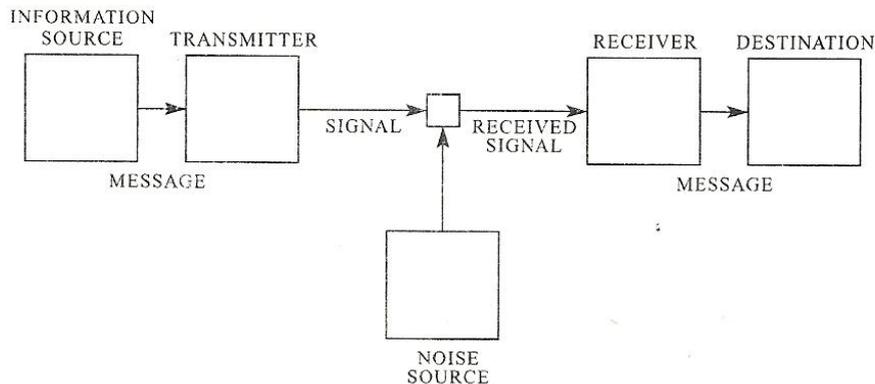


Fig. 1—Schematic diagram of a general communication system.

Figura 1. Diagrama esquemático de un sistema de comunicación en general.

Fuente: Shannon y Weaver

Objetivos

General

Elaborar un análisis práctico para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés (stakeholders), con el fin de brindarle a los empresarios de las PYMES en Colombia herramientas que les permitan identificar, conocer, caracterizar, priorizar y dialogar con sus grupos de interés en pro de generar un mayor nivel de innovación, reputación y sostenibilidad de sus organizaciones.

Específicos

Identificar los factores y variables que permiten identificar, caracterizar y priorizar los grupos de interés de las PYMES en Colombia a partir de las relaciones de poder existentes.

- Definir estrategias y herramientas para la adecuada gestión de la relación de los grupos de interés, teniendo en cuenta las características generales de las PYMES en Colombia, así como la limitada disponibilidad de recursos y capacidad de acción que este tipo de empresas tiene.
- Definir estrategias y herramientas para la generación y mantenimiento de un diálogo permanente, abierto y productivo de las PYMES con sus grupos de interés, que les permita implementar estrategias de innovación y sostenibilidad.
- Identificar los principales beneficios e impactos que la gestión del relacionamiento de los grupos de interés tiene en la generación de ventajas competitivas y el mejoramiento del desempeño económico, social y ambiental de las PYMES en Colombia.

Marco teórico y/o estado del arte

La Norma ISO 26000 ha definido el respeto a los intereses de los *stakeholders* como uno de los principios de la responsabilidad social que 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. (Norma Internacional ISO 26000, 2010, págs. 4 y 13).

De manera consecuente, la gestión de los *stakeholders* tiene gran importancia y es decisiva para el logro de objetivos y metas organizacionales, dado que las compañías con mejores resultados conservan enérgicas relaciones con los grupos relevantes para sus negocios: clientes, empleados, proveedores o accionistas. Consiste en tener en cuenta los intereses de todos ellos, tanto si se trata de un interés directo como si es indirecto (Argandoña, 2010, pág. 1). Habrá que definir los deberes (y derechos) de la empresa ante cada categoría, y tener en cuenta que esos

derechos y deberes cambian a lo largo del tiempo, porque lo que hoy es un *stakeholder* apático o durmiente mañana puede ser despierto y aún peligroso.

Es decir, que la gestión de los *stakeholders* no es más que la gestión empresarial fundamentada en su direccionamiento estratégico a partir de sus obligaciones éticas, responsables económicas y sociales. La Responsabilidad Social basada en los *stakeholders* como lo plantea Elsa González en su libro “La Empresa Socialmente Responsable” propone tres enfoques en la gestión de los *stakeholders*:

El primer enfoque es analítico o descriptivo: se apoya en que una empresa tiene relación con diferentes intereses de diversos grupos. Un método para analizarlos es fraccionándolos en tres atributos: *poder*, para defender sus propios intereses o influir en otros. *Urgencia*, grado de requerimiento según el tiempo y *legitimidad*, reconocidos por su constitución de origen y por la estabilidad de su presencia. Este enfoque sirve de base para perfilar la estrategia del programa de Responsabilidad Social.

El segundo enfoque es el instrumental: llamado también estratégico porque se centra en los beneficios para el negocio; consiste en el diseño de acciones para atender los grupos de interés que puedan condicionar los objetivos esenciales de la empresa o para disminuir los riesgos representados por algunos grupos. Estas iniciativas se apoyan en la visión, misión y valores de la empresa direccionados a asegurar el éxito económico. Según la autora, la dirección y gestión de los Stakeholders es un medio y no un fin para la empresa.

El tercer enfoque es el normativo: se centra en que los grupos de interés son las personas con dignidad y además forman parte de intereses legítimos para la empresa y la sociedad.

Es así como la gestión de *stakeholders* resulta apropiada para las empresas, la sociedad y los diferentes grupos de interés, teniendo en cuenta un acuerdo legítimo y transparente en donde la cooperación y la visión compartida benefician a todos buscando un equilibrio entre los deberes y derechos de las partes involucradas en el negocio.

Para profundizar en la gestión del relacionamiento con las partes interesadas, la organización internacional AccountAbility ha elaborado una serie de normas denominadas AA1000, la cual consta de tres normas que servirán de referencia indispensable para el desarrollo de la presente investigación:

1. AA1000 APS (2008) Norma de Principios de AccountAbility.
2. AA1000 AS (2008) Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad.
3. AA1000 SES (2011) Norma de Compromiso con los Grupos de Interés.

A. Gestión de la relación con los grupos de interés

Gestionar adecuadamente la relación con los grupos de interés o partes interesadas es un elemento fundamental para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones, puesto que es necesario conocer las expectativas, necesidades e intereses de aquellas personas que ejercen o pueden ejercer algún tipo de influencia en el desempeño de la organización, con el fin de dar una respuesta adecuada a dichos intereses y aprovechar las oportunidades que se deriven del relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

En términos generales, dentro de los principales grupos de interés se encuentran los trabajadores, los clientes, los consumidores, los socios, los proveedores, la comunidad, el sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro y la sociedad,

según lo explica Freeman en su modelo original de stakeholders, como se ve en el siguiente gráfico.

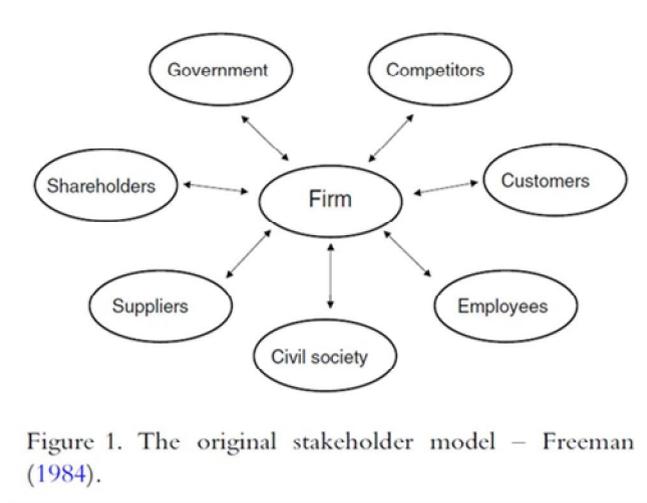


Figura 2. Modelo de Stakeholder. Fuente. Freeman, 1984.

Por lo anterior, las organizaciones deben identificar y caracterizar cada una de sus partes interesadas, evaluar el nivel de influencia que cada una de ellas tiene en la toma de decisiones de la empresa, medir el riesgo real y potencial que representan para la organización, generar canales de comunicación de doble vía y fortalecer el vínculo con sus grupos de interés, en pro de obtener mayores ventajas competitivas fundamentales, tales como la confianza, la reputación y la innovación.

Adicionalmente, el compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es esencial para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta. Las empresas más avanzadas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre

los problemas medioambientales, sociales y económicos y saben que no pueden actuar de forma individual para encontrar soluciones.

El compromiso con los grupos de interés, se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad a sus operaciones.

En ese sentido, las organizaciones deben identificar, caracterizar, priorizar y dar respuesta a las expectativas de sus partes interesadas o grupos de interés, que son definidos por la Norma AA 1000 como los individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización. Esto no incluye a todos aquellos que podrían tener conocimiento u opinión sobre la organización. Las organizaciones tendrán muchos grupos de interés, cada uno con diferentes tipos y niveles de relación, y a menudo con distintos intereses y preocupaciones que a veces pueden entrar en conflicto (AccountAbility, 2008, pág. 24).

Por esta razón, dada la complejidad de la relación con las partes interesadas, las organizaciones necesitan implementar estrategias y procesos sistemáticos que les permitan informar, explicar y dar respuesta a sus grupos de interés sobre sus decisiones, acciones y resultados. Al respecto, el mismo estándar AA1000 establece el siguiente modelo del alcance en la gestión de la relación con los grupos de interés:

Figure 2: Purpose Scope and Stakeholders

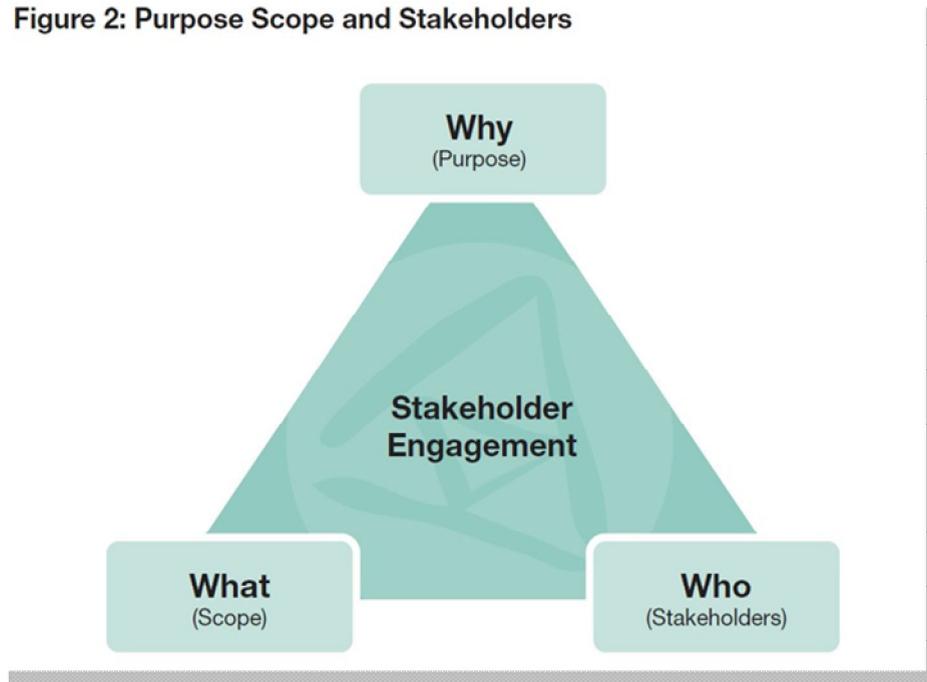


Figura 3. Alcance objetivo y partes interesadas. Fuente. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. AccountAbility.

Tomando como referencia lo mencionado anteriormente, cabe resaltar que es de vital importancia que las organizaciones cuenten con un modelo de comunicación establecido que les permita gestionar de manera exitosa las relaciones con sus stakeholders y articular sus relaciones de forma adecuada.

Teniendo en cuenta lo que menciona Goldhaber, la comunicación organizacional reúne los siguientes aspectos:

- Acontece en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

- Incluye personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Con estos tres puntos define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1984, pág. 23)

Haciendo un vínculo entre lo que se plantea a través de la relación de poder con los grupos de interés y el papel que juega la comunicación organizacional dentro de este proceso, podemos encontrar que cuando existe una efectividad en estas dos actividades dentro de la empresa, se logra generar una excelente gestión en lo concerniente a los stakeholders, puesto que cuando se logra obtener una comunicación idónea tanto interna como externa, los procedimientos que deban realizarse entre los grupos de interés podrán tener un resultado exitoso.

B. Stakeholders y los principios de responsabilidad social

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” (International Organization for Standardization ISO, 2010, págs. 4 y 13).

Aunque en la actualidad no existe un concepto unificado para definir la responsabilidad social, hay elementos comunes que la identifican, tales como: el comportamiento ético y transparente, la responsabilidad frente a los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial, la consideración de las expectativas de los grupos de interés, el cumplimiento a cabalidad de las exigencias legales, la incorporación de prácticas responsables en la

estrategia, operaciones y funciones de la empresa, y la generación de valor económico, social y ambiental que contribuya al desarrollo sostenible (United Nations, 1987).

Teniendo en cuenta la amplia gama de definiciones que existe sobre el concepto de Responsabilidad Social, se presenta como marco de referencia los conceptos establecidos por la Norma Internacional ISO 26000 y la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social GTC 180, a saber:

ISO 26000: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad;
 - Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
 - Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
 - Esté integrada en toda la organización, y se lleve a la práctica en sus relaciones.
- (Norma Internacional ISO, 2010, pág. 4).

GTC 180: Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales. (Icontec, 2008, pág.1).

Resultados y discusión.

- La empresa que tiene en cuenta los intereses de sus diferentes stakeholders habrá dado ya el primer paso hacia la gestión de la responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social corporativa e identifica la necesidad de establecer diálogos reales.
- Hoy en día los recursos humanos son un pilar de gran importancia para la marcha organizacional. En la actualidad se toma con mayor importancia la calidad y eficiencia con que el trabajador realiza el cumplimiento de sus actividades.
- La influencia de las empresas y organizaciones se ha convertido en un factor de gran importancia en el desarrollo negativo o positivo del entorno del cual hacen parte y de los grupos sociales que se ven afectados por su actuación y desempeño en la comunidad que integran.
- Los impactos económicos, sociales y medioambientales generados por las actividades de las organizaciones o empresas se han venido convirtiendo en elementos de gran importancia en la decisión de adquisición de productos y servicios por parte de los consumidores que hacen parte de una comunidad.
- Sin una correcta identificación y clasificación de sus grupos de interés los empresarios no podrán conocer las necesidades, expectativas e intereses de cada uno de ellos, y no existirá un correcto diseño de un plan de relacionamiento, debido a que las estrategias y acciones no podrán cumplir con el objetivo planteado.
- La implementación de un modelo de comunicación en las organizaciones contribuye de manera satisfactoria a las relaciones de poder con los grupos de interés, debido a las herramientas que este proceso le proporciona a la organización y a sus stakeholders sobre las necesidades y los aportes que cada uno tiene para el otro.

Conclusiones

A continuación se presentan algunas de las conclusiones más importantes:

- Las empresas necesitan la asesoría en el conocimiento, los escenarios y las acciones planteadas en el desarrollo organizacional con los *grupos de interés*, para que puedan mejorar su rendimiento y alcancen esos objetivos misionales que pretenden la construcción de una sociedad más sostenible.
- El empresario debe entender que esa gestión con sus grupos de interés le genera una mayor motivación y productividad de los trabajadores, le permite una disminución de los riesgos legales, sociales y ambientales y aporta a la generación de confianza con los clientes, trabajadores, proveedores y socios.
- El uso eficiente y responsable de los recursos afecta positivamente la percepción de la sociedad frente a la empresa, como un factor de diferenciación que a la hora de la elección de los consumidores le generará una ventaja competitiva frente a los competidores.
- Cuando los stakeholders poseen un alto poder y además son exigentes, el empresario debe priorizar los requerimientos de estos actores, tener un dinamismo e invertir suficientes recursos (humanos y económicos), para integrarlos a las estrategias de la compañía y de este modo obtener resultados favorables.
- Es importante identificar el nivel de influencia del stakeholder en la compañía, determinar si sus necesidades son prioridad, y nivel de recursos (humanos y económicos) que debe invertir la compañía para mantener una relación adecuada que le permita un excelente desempeño al empresario con sus partes interesadas.

- Los líderes de las organizaciones deben orientar estrategias y actividades en las que la participación de sus grupos de interés sea más activa, así como dar conocer su impacto a través de los medios de comunicación adecuados.
- Las empresas deben concientizarse de la importancia que tiene la comunicación tanto interna como externa dentro de las mismas para lograr una relación óptima con sus stakeholders y de esa manera evitar conflictos que irrumpen las relaciones de poder que se ejercen con los grupos de interés.

Referencias

- AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). El compromiso con los stakeholders.
- AccountAbility. (2008). Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS. Recuperado el 13 de Junio de 2013 de: <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>
- Argandoña, A. (Junio de 2010). ¿Qué quiere decir “gestión de los stakeholders”? Recuperado el 13 de Junio de 2013 de http://www.iese.edu/es/files/2010-06.%20Qu%C3%A9%20quiere%20decir%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders_tcm5-52312.pdf
- Bazán Larco, A. (22 de Febrero de 2011). ¿De qué manera pueden influir los Stakeholders externos en las decisiones de las organizaciones? Recuperado el 8 de Febrero de 2012, de Knol: <http://knol.google.com/k/alexander-bazán-larco/de-qué-manera-pueden-influir-los/2fmqwjrvp3t3/2>
- Bleger, I. (2010). El enfoque de los Stakeholders para la alta dirección. XX Congreso de ADENAG.
- Calderón, N. (30 de Enero de 2006). Ética y Valores Organizacionales. Recuperado el 8 de Febrero de 2012, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm>
- Capítulo 2: Comunicación organizacional. (s.f.) Recuperado el 23 de Junio de 2013, de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- Castaño Q., C. A. (2010). La implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial en las PYMES. Encuentro Internacional de RSE - Confecámaras - Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá.
- Freeman, E. (1984). Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing.
- International Organization for Standardization ISO. (2010). ISO 26000 - Guidance on Social Responsibility.
- Goldhaber, G. M. (1986). Comunicación Organizacional. México. Editorial Diana.
- International Organization for Standardization ISO. (2010). Norma Internacional ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social (N. Díaz, Trad.). Bogotá, Colombia (Trabajo original publicado en 2010 en Ginebra, Suiza).

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & 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(4), 853 - 886.
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137 - 136.
- Rodríguez, M. A., Ricart, J. E., & Sánchez, P. (2002). Sustainable Development and the Sustainability Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135 - 146.
- Shannon, C.E. (1948) A Mathematical Theory of Communication. Recuperado el 20 de Junio de 2013 de <http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>
- United Nations. (1987). Our Common Future: Brundtland Report. Report of the World Commission on Environment and Development.
- Urroz R., F. (17 de Agosto de 2010). ¿Qué son los Stakeholders? Recuperado el 8 de Febrero de 2011, de Guioteca: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
-

***Acerca del Autor**

Nelson Díaz Cáceres es estudiante del Doctorado en Administración por Valores de la Universidad Spenta México. ndiaz65@hotmail.com