



# LA GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS REQUISITO INDISPENSABLE PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE LAS ORGANIZACIONES

## STAKEHOLDER MANAGEMENT IS AN ESSENTIAL REQUIREMENT FOR THE SUSTAINED SUCCESS OF ORGANIZATIONS

ENRIQUE PIN GONZÁLEZ<sup>1\*</sup>, REINALDO GUERRERO MANTILLA<sup>1</sup>, GABRIEL GUERRERO GARCÍA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, Mayabeque, Cuba.

<sup>2</sup>Instituto de Ciencia Animal, Mayabeque, Cuba.

\*Autor para correspondencia: Enrique Pin González. e-mail: [pin@unah.edu.cu](mailto:pin@unah.edu.cu)

### Resumen

En las últimas décadas han ocurrido diversos cambios en el contexto de los negocios, debido a múltiples factores, caracterizado por su complejidad, existe mayor exigencia de transparencia y responsabilidad, incremento de regulaciones en el marco legal, la necesidad de la innovación y competitividad, los cambios tecnológicos y las redes sociales y la sostenibilidad a largo plazo, lo cual han modificado la naturaleza de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés. Los stakeholders, partes de interés o grupos de interés constituyen un elemento prioritario para la toma de decisiones y manejo de una compañía, dichas partes generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen, por consiguiente, es necesario que las empresas puedan formular planes y programas para el análisis de su gestión no obstante, se considera que aún existen organizaciones que carecen de este enfoque de su gestión constituyendo un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI. De ahí que el presente monografía tiene como objetivo general Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con la gestión de las partes interesadas en las organizaciones, para lo cual se utilizó, el método hermenéutico, el deductivo e inductivo, la sistematización teórica y el análisis comparativo y crítico. Como resultado se logra sistematizar teóricamente que gestionar adecuadamente a las partes interesadas es esencial para equilibrar intereses, mitigar riesgos y crear valor a largo plazo, las empresas que priorizan este enfoque suelen ser más resiliente y competitivas.

**Palabras clave:** cambios tecnológicos, sostenibilidad, Stakeholders (partes interesadas), gestión, paradigma empresarial

### Abstract

In recent decades, various changes have occurred in the business context due to multiple factors. Characterized by its complexity, there is a greater demand for transparency and accountability, increased regulations in the legal framework, the need for innovation and competitiveness, technological changes and social networks, and long-term sustainability, which have modified the nature of the relationships of companies with their stakeholders. Stakeholders, interest groups or interest groups constitute a priority element for decision-making and management of a company, these parties generate significant risk for the sustainability of the organization if their needs and expectations are not met, therefore, it is necessary for companies to be able to formulate plans and programs for the analysis of their management. However, it is considered that there are still organizations that lack this approach to their management, constituting a new business paradigm capable of meeting the requirements and circumstances of the 21st century. Hence, the general objective of this monograph is to theoretically ground the elements related to stakeholder management in organizations, for which purpose the hermeneutic, deductive and inductive methods, theoretical systematization, and comparative and critical analysis were used. As a result, it is theoretically systematized that properly managing stakeholders is essential for balancing interests, mitigating risks, and creating long-term value. Companies that prioritize this approach tend to be more resilient and competitive.

**Keywords:** technological change, sustainability, stakeholders, management, business paradigm

Recibido: 08 de enero de 2025

Aceptado: 14 de marzo de 2025

M.Sc. Enrique Pin González. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, Mayabeque, Cuba.

Dr.C. Reinaldo Guerrero Mantilla. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, Mayabeque, Cuba. E-mail: [reinaldo@gemes.co.cu](mailto:reinaldo@gemes.co.cu)

Ing. Gabriel Guerrero García. Instituto de Ciencia Animal, Mayabeque, Cuba. E-mail: [gabriel.guerrero@gmail.com](mailto:gabriel.guerrero@gmail.com)

**Conflictos de intereses:** Los autores de este trabajo no declaran conflicto de interés.

**CONTRIBUCIÓN DE AUTORES:** Los autores participaron en el diseño y redacción del trabajo, además del análisis de los documentos.



Este artículo se encuentra bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC 4.0). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



## Introducción

La actual situación de crisis económica ha propiciado un replanteamiento de los patrones de crecimiento económico a favor de un modelo económico más sólido, flexible y equilibrado (Díaz, Souto y Tejeríor, 2013).

Bajo estas condiciones una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas.

Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño.

Por lo que el compromiso con los *stakeholders* o partes interesadas, constituye un requisito para el éxito empresarial en el siglo XXI, a partir de ser considerados como un elemento prioritario para la toma de decisiones y manejo de una organización. Por consiguiente, es necesario que las empresas puedan formular planes, programas y matrices para el análisis de la gestión de sus partes interesadas.

No obstante, se considera que aún existen organizaciones que carecen de este enfoque de su gestión constituyendo un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI.

De ahí que el presente trabajo tiene como **objetivo general** Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con la gestión de las partes interesadas en las organizaciones.

## Desarrollo

### 1.1. Gestión

Gestión constituye la acción y efecto de gestionar. Gestionar es el acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera (*Diccionario de la Real Academia Española [RAE], 2016*).

Acorde con la NC ISO 9000: 2015, Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario, en su apartado 3.3.3 la gestión es: "Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización".

**Capó y López (2014)**, plantean que el desarrollo industrial no fue posible desconociendo la gestión entendida como actividad capaz de integrar los esfuerzos de cantidades considerables de seres humanos de las más diversas profesiones y oficios en torno a un objetivo común.

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas (**Rubio, P, 2008**).

Segúrogramas y matrices para el análisis de la gestión de sus partes interesadasan **Capó (2014)** El proceso de gestión es: "Un proceso metodológico que implica una serie de actividades que lleva a mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad."

Según **Guerrero (2017)** agrega al concepto de gestión la necesidad de tener en cuenta el aspecto relacionado con el costo beneficio sin perder de vista el aspecto de calidad. Por eso la gestión de los recursos a disposición de los gestores y sus colaboradores deben ser optimizados y la realización de los procesos debe adecuarse de forma que los productos de sus realizaciones puedan ser eficaces y eficientes.

Para **Ruiz (2008, p.1)**, la gestión es "un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos, basado en fundamentos, leyes, principios, métodos y contextos propios".

Según **Galarza (2007, p.13)**, plantea que "la gestión es el proceso a través del cual es posible encaminar y orientar las acciones en torno al cumplimiento -de manera eficiente y eficaz- de los resultados e impactos previstos a alcanzar en cualquier organización, necesitando para su desarrollo que estén definidos los objetivos y metas que sirven de guía a los esfuerzos institucionales y de los subordinados".

Por otra parte, **Gaspar (2015)** define la gestión como un proceso consciente y sistemático que se desarrolla en los distintos niveles de una organización, y está constituido por las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control, para el alcance de un objetivo o propósito determinado.

**Tristá (2005)** considera la gestión como el proceso pertinente que permite operar y desarrollar eficientemente los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.

**Chiavenato (1981, p.20)**, explica de manera concreta en su libro que la administración es (...) "*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales...*".

Según, **Huergo J (2003)**, la gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución.

A partir de los autores consultados se observa coincidencia en la concepción del término gestión, considerado como un proceso de influencia consciente, sistemática y estable, que implica una serie de actividades

coordinadas para dirigir y controlar una organización que lleva a mejor consecución de los objetivos, donde se logra integrar los esfuerzos de seres humanos, por lo que se apoya y funciona a través de las personas, y se tiene que velar el aspecto relacionado con el costo beneficio sin perder de vista el aspecto de calidad, de forma que el producto sea eficaz y eficiente, y se enfatiza que está relacionada con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas.

## 1.2. Partes interesadas (PI) o *stakeholders*

El concepto de stakeholder aplicado a las empresas fue divulgado por R. Edward Freeman (1984, p24) en su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. que pueden afectar a la empresa o verse afectadas por las actividades El autor postula una visión de la empresa en el centro de múltiples relaciones sociales, los define como actores sociales que de alguna u otra forma guardan relación con las empresas y que cualquier decisión en torno a éstas les afecta positiva o negativamente.”, para reconocerlos basta con dimensionar el grado de intervención que tienen frente a las actividades que desempeña la organización, y a su vez dividirlas según la influencia que ejerzan sobre la misma.

El término “stakeholder” puede hacer referencia a un individuo o colectivo que se relaciona con una organización, que se ve afectado tanto por las acciones como por las decisiones de ésta, y tiene expectativas sobre cuál debería ser su comportamiento. Por lo tanto, se trata de todas las partes que pueden afectar a la empresa o verse afectadas por las actividades de ésta (Claudia Miguel Fierro, 2021).

Los “stakeholders” son partes interesadas o grupos de interés: los miembros de la propia organización, que incluyen tanto a consejeros como directivos, empleados y accionistas, los proveedores, los consumidores, la sociedad, donde se pueden ver involucradas instituciones, comunidades, organizaciones sociales y medios de comunicación, y el mercado, que engloba a reguladores, analistas y competidores (Claudia Miguel Fierro, 2021).

Las partes interesadas son aquellas personas que tienen algún interés en el resultado del proyecto, son personas que están involucradas en el proyecto y que se verán afectadas por él en cualquier punto del camino, y sus aportaciones pueden influir directamente en el resultado. (Wrike, S.A)

Los *stakeholders* o partes interesadas se entienden como aquella parte que tiene un interés en la empresa y puede afectar o ser afectado por el negocio mismo. (Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial [SIRSE], 2023)

Una parte interesada es cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una empresa u guardan relación con las empresas y que cualquier decisión en torno a ésta organización de referencia. Así cada organización dispone

de sus partes interesadas, también denominadas grupos de interés, públicos de interés, corresponsables u otros. La palabra inglesa apropiada para este término es *stakeholder* (AEC, 2019).

Según la Unidad Editorial Información Económica S.L, (2024) indica que las partes interesadas están constituidas por individuo o colectivo que se relaciona con una organización, que se ve afectado por las acciones y decisiones de esta y tiene expectativas sobre cuál debería ser su comportamiento. Se trata de todas las partes que pueden afectar a la empresa o verse afectadas por la consecución de las actividades de la misma. Son partes interesadas o grupos de interés los miembros de la propia organización (consejeros, directivos, empleados, accionistas), los proveedores, los consumidores, la sociedad (instituciones, comunidad, organizaciones sociales y medios de comunicación) y el mercado (reguladores, analistas y competidores). Es un término que se utiliza en el ámbito de la responsabilidad social corporativa y buen gobierno corporativo para enfatizar que una empresa debe tener una visión más amplia que tenga en cuenta no sólo los intereses de los accionistas o directivos sino también del resto de grupos de interés

Las partes interesadas o *stakeholders* son todas aquellas personas o negocios que son esenciales para nuestra empresa, pues aportan a que la misma se mantenga a flote o en funcionamiento. Pueden resultar afectados si no se cumplen sus expectativas o necesidades (Procem Consultores, 2019).

Boatright, J y colaboradores en el 2012 de manera muy sintética logra definir el concepto de *stakeholders* como aquellos grupos sin cuyo apoyo, la organización dejaría de existir

A mediados de los años 80, casi simultáneamente y en el mismo campo de la gestión empresarial, surgieron la teoría de los “stakeholder” o de las partes interesadas y la teoría de la visión de la empresa basada en recursos (RBV- Resource Based View). Ambas teorías aportaron ideas novedosas, sin embargo, el cambio estratégico distintivo en la teoría de los “stakeholder” sería el gran relieve otorgado a la construcción y mantenimiento de relaciones sostenibles con las partes interesadas, como puntos clave para el buen funcionamiento de la empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991).

Acuña (2012) reconoce que desde el surgimiento de los *Stakeholders* pasan a ocupar un lugar en el pensamiento de la gestión empresarial, ya no basándose en el crecimiento económico propio, también en la incidencia hacia y de factores externos e internos. En consecuencia, para la empresa, el “estar relacionado” con las partes interesadas se convierte en un requisito esencial para mantener una ventaja competitiva.

Para el análisis y establecer estrategias de gestión de las partes interesadas, se clasifican en las formas siguientes.

Una forma de clasificar las partes interesadas (PI) es en internas y externas. La PI internas son aquellas agrupaciones de personas completamente dentro de las fronteras de la organización, por ejemplo: directivos, trabajadores, inversionistas, etc. Las PI externas caen en varias categorías de acuerdo a su relación con la organización:

- Aquellas que proveen insumos a la organización (proveedores).
- Aquellas que compiten con la organización en cuanto a cuota del mercado, recursos, etc.
- Aquellas con un interés especial en cómo funciona la organización, como son los reguladores, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), los gobiernos locales, etcétera.
- Aquellas que reciben directamente los productos y servicios de la organización (clientes, usuarios finales, distribuidores u otras partes involucradas en la cadena de suministros) (Guerra R. y Jaya A, 2016).

Otra forma de clasificar a las PI es en primarias o secundarias (Corporate Excellence, 2011), dependiendo de si son afectadas o pueden afectar directamente al sistema, significativa o potencialmente. Las PI primarias son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier organización, mientras que las secundarias están en el entorno amplio de la organización y pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

Según Max Clarkson (1995) existe otra forma de clasificar a los *stakeholders* y es en función de la homogeneidad de los intereses en cuestión, dicho autor los identifica como: *stakeholders* primarios y *stakeholders* secundarios. Los primarios serían aquellos grupos de interesados sin los cuales la empresa no podría seguir operativa y actuante en el mercado y los secundarios serían aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que, si se tercia, pueden ejercer algún tipo de influencia sobre ella o que, en todo caso, pueden verse afectados por la actividad de la empresa u organización.

Otra forma de clasificar a las PI es a través de sus atributos más importantes: la legitimidad, el poder y la urgencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Por “legitimidad” se entiende la validez percibida de la demanda de una PI. El atributo “poder” se refiere a la habilidad o capacidad de la PI en cuestión para producir un efecto en la organización. La “urgencia” es el grado en que las demandas de la PI exigen una atención inmediata. La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones genera diferentes tipos de PI, que se pueden agrupar en tres grupos: latentes, expectantes y definitivas (Rivera y Malaver, 2011).

Al sistematizar los conceptos antes referenciados se observa una coincidencia en todos los autores reconociendo las partes interesadas, grupos de interés o *stakeholder* de las empresas como actores sociales que de alguna u otra forma guardan relación con las empresas y que cualquier decisión en torno a éstas les afecta positiva o negativamente.

Se trata de todas las partes que pueden afectar a la empresa o verse afectadas por las actividades de ésta, por lo que parte del proceso para la comprensión del contexto de la organización es identificar sus partes interesadas, las mismas pueden generar riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen, entender las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

Por todo lo antes expuesto se reafirma que, para lograr el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas.

### 1.3. Gestión de las partes interesadas

En el desarrollo de la gestión empresarial socialmente responsable, una de las tareas más complejas es la creación de relaciones de confianza con los *stakeholders*. Para esto resulta necesario que cada empresa pueda gestionar sus grupos de interesados de manera que, una vez escuchadas sus demandas y expectativas y definidos sus intereses y pedidos, estos puedan ser incorporados en su visión, misión, objetivos, estrategias y políticas. (Volpenteña, J. R., et al., 2014).

La gestión de las partes interesadas es el proceso de gestión de las expectativas y los requisitos de estas partes. Implica identificar y analizar a las partes interesadas y planificar sistemáticamente la comunicación y el compromiso con ellas (Createley, 2024).

Los procesos que permiten identificar los actores internos y externos que afectan de manera positiva o negativa al resultado del proyecto se sitúan en lo que se denomina como la gestión de interesados (Alejandro, 2016).

Andreu (2018) considera como gestión de *stakeholders* todos los procesos realizados con el objetivo de identificar a las personas, instituciones o grupos capaces de impactar o ser impactados por un proyecto. En la práctica, se hace un análisis de las expectativas de los actores y su influencia en el proyecto, a partir de ahí, se desarrollan las mejores estrategias para la gestión que pretenden resultar en un compromiso eficaz por parte de los *stakeholders*.

Según Fundación Rafael Meza Ayau FRMA (2022) la gestión de las partes interesadas es una herramienta diseñada para optimizar la interacción con todas las partes interesadas en un proyecto. La herramienta facilita la identificación de los *stakeholders*, permite detallar la naturaleza de la interacción con ellos, recopilar sus requerimientos y entender su impacto en el proyecto. Además, proporciona un

espacio para el análisis de relevancia de cada *stakeholder* y la definición de compromisos y acciones a realizar. Finalmente, facilita el seguimiento del resultado de la gestión de *stakeholders*. Esta herramienta es invaluable para asegurar que todas las partes interesadas estén debidamente consideradas, alineadas con los objetivos del proyecto, y que sus necesidades y expectativas sean tenidas en cuenta, lo que contribuye a la efectividad y éxito del proyecto.

La gestión de partes interesadas es un proceso para identificar, involucrar, organizar y mejorar las relaciones con cualquier individuo, grupo funcional o partes internas y externas que puedan verse afectados o tener un impacto en el resultado de un proyecto. Es un proceso continuo e intencional que debe dirigirse de acuerdo con un plan establecido que la organización debe ejecutar. La gestión de las partes interesadas, que durante mucho tiempo fue importante para el éxito de los proyectos, se ha vuelto más crítica y desafiante en la era moderna. Esto se debe a que el número de partes interesadas en una iniciativa empresarial típica ha aumentado, y esas partes interesadas a menudo están hoy geográficamente dispersas, lo que hace que la comunicación, la coordinación y la colaboración sean más complejas de organizar (CIO, 2024).

En función de la consideración que una empresa hace de los intereses de sus distintos *stakeholders*, es posible identificar dos modelos diferentes de gobierno. Uno de ellos se denomina “modelo de gobierno de los accionistas”, que está representado por el concepto tradicional de gobierno empresarial y se caracteriza por perseguir la maximización del valor de la empresa, satisfaciendo con esto a los inversores y el modelo, denominado “gobierno de los *stakeholders*”, que persigue un objetivo más amplio que el de satisfacer únicamente los intereses del grupo de los accionistas, ya que su orientación es hacia la obtención de un equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los *stakeholders* de la empresa. Desde la perspectiva de este modelo, el valor central no es el crecimiento económico sino el desarrollo sostenible. (Volpentesta, J. R., et al., 2014).

La gestión de relaciones con stakeholders es el proceso a través del cual se fomenta la relación recíproca y beneficiosa entre una empresa y sus grupos de interés (inversores, clientes, proveedores, empleados, medios de comunicación, entre otros) (Conexión Esan, 2021).

Gestionar una empresa en función del modelo de gobierno de los *stakeholders* implica que los integrantes de sus órganos de dirección deben contemplar, entre sus tareas, las siguientes: priorizar el diálogo con todos los *stakeholders*, establecer relaciones cordiales entre estos y la empresa, cuidar que los valores asumidos por la empresa sean internalizados por todos sus integrantes, comunicar tanto hacia dentro como hacia afuera esos valores, a través de acciones concretas, generar mecanismos que permitan identificar adecuadamente a sus *stakeholders*, así como

herramientas que logren incorporar sus intereses a los objetivos empresariales (Ricart et al., 2002).

Es del criterio de Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012) que para llevar a efecto una buena gestión de los grupos de interés, tanto en el sentido estratégico u operacional desde lo ético y normativo, se impone la tarea de levantar una especie de mapa topográfico donde se destaque, por un lado, los distintos grupos de interesados; por otro, los intereses en juego, las peculiaridades de cada *stakeholder*, así como las relaciones y coaliciones posibles entre ellos. Sólo así se logra una gestión a la altura de las demandas del momento en lo económico, pero también en lo humano y lo moral.

Gestionar las relaciones con los *stakeholders*, permite mejorar las probabilidades de éxito de un proyecto. Entre sus principales beneficios, se encuentran:

- Optimiza la toma de decisiones: Conocer las diversas opiniones, intereses, necesidades y perspectivas de los grupos de interés, permite tomar decisiones más informadas y reforzar aquellas resoluciones que habían sido tomadas con anterioridad.
- Promueve la confianza con los *stakeholders*: Desarrollar y mantener las relaciones con las partes interesadas ayuda a ganarse su apoyo y respaldo en la toma de decisiones.
- Reduce riesgos: Al conocer los intereses de estos grupos y lo que se dice de ellos, la empresa puede utilizar esta información para identificar los posibles riesgos y establecer soluciones antes que se conviertan en situaciones de crisis.
- Tiempo invertido en los lugares adecuados: Mantenerse siempre en contacto con los grupos de interés y obtener una constante retroalimentación ayuda a identificar aquellas partes que tienen un mayor valor para el proyecto. (Conexión Esan, 2021)

Por todo lo anteriormente referenciado el autor reconoce que el enfoque de los *Stakeholders*, posee una visión amplia de la economía, analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades, es una concepción gerencial de estrategia organizacional y ética, la idea central de la misma, descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se gestionan las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de ahí que dicha teoría introduce una estructura estratégica de creación de valor para los negocios y la sociedad, a través de un activo compromiso con esos grupos de interés

Entendiéndose que la acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer lazos de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones.

Por lo que para llevar a efecto una buena gestión de los grupos de interés, tanto en el sentido estratégico e instrumental cuanto en el ético y normativo es preciso trabajar previamente de forma sistemática para identificar: quiénes son; qué es lo que quieren, cuáles son sus intereses, qué es lo que está en juego; en qué fundamentan sus pretensiones, cuál es la base de su poder; cómo ha de entenderse la relación que tienen con la empresa y la que establecen o pueden llegar a establecer entre ellos, o sea, se impone distinguir los grupos de interesados; los intereses en juego, las peculiaridades de cada *stakeholder*, así como las relaciones y coaliciones posibles entre ellos. Sólo así se logra una gestión de los intereses en juego no sólo eficiente, sino también socialmente responsable y éticamente correcta.

La gestión de partes interesadas juega un papel crucial en el éxito organizacional. Implica identificar, comprender e interactuar con las partes que pueden influir significativamente en el resultado del proyecto a través de garantizar su alineación y su apoyo, lo cual conduce a una ejecución más fluida del proyecto, una reducción de los conflictos y una identificación y mitigación de riesgos y desafíos potenciales desde el principio. Todo lo cual hace que se mejora la calidad de las decisiones y las capacidades de resolución de problemas.

### Conclusiones

Las partes interesadas son muy importantes para la sostenibilidad de la organización, representando un riesgo potencial si sus necesidades y expectativas no se cumplen.

La gestión de las partes interesadas es vital para el éxito organizacional, ya que garantiza la alineación, asegura el apoyo, identifica riesgos y mejora la toma de decisiones

Constituye una necesidad estratégica identificar y gestionar las partes interesadas oportunamente para ganar y mantener su confianza y apoyo.

### Referencias

- Acuña, A. (2012). La gestión de los *Stakeholders*. Análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona sur Adenag. Trelew, Argentina.
- AEC (2019). Impulsamos una calidad abierta, transformadora y líder. [en línea]. Disponible: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/partes-interesadas> [Consultado]: 16-2-2024
- Alejandro R. (2016). La Gestión de Interesados en Dirección de Proyectos. [en línea]. Disponible: <https://www.ealde.es/gestion-de-interesados-direccion-de-proyectos/> [Consultado]: 23 de febrero del 2024.
- Andreu S. (2018). Gerenciamiento de las Partes Interesadas (*Stakeholders*) para los Proyectos de la Empresa. ¿Cómo Hacer? [en línea]. Disponible: [https://actiosoftware.com/es/2018/09/gerenciamiento-de-las-partes-interesadas-stakeholders-para-los-proyectos-de-la-empresa-como-hacer/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_gestion\\_de\\_las\\_partes\\_interesadas](https://actiosoftware.com/es/2018/09/gerenciamiento-de-las-partes-interesadas-stakeholders-para-los-proyectos-de-la-empresa-como-hacer/#%C2%BFQue_es_la_gestion_de_las_partes_interesadas). [Consultado]: 23 de febrero del 2024.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of management*. Sage publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1986) *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?*, *Academy of management review*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 11(3), pp. 656-665.
- Boatright, J., Carens, J., Clarke, T., De George, R., Freeman, E., Frost, M., Warnock, M. (2012). Valores y Ética para el siglo XXI. España: BBVA. Obtenido de Open-Mind.
- Capó, J. R. López Padrón, A. (2014). Gestión de procesos universitarios. Mayabeque. Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria. Universidad Agraria de La Habana.
- Chiavenato I (1981) Introducción a la teoría general de la administración (Sapiro, Arao)
- CIO (2024). Gestión de partes interesadas: la guía para influir en los resultados del proyecto. [en línea]. Disponible: <https://www.ciospain.es/liderazgo--gestion-ti/gestion-de-partes-interesadas-la-guia-para-influir-en-los-resultados-del-proyecto> [Consultado]: 23 de febrero del 2024.
- Conexión Esan (2021). Gestión de relaciones con *stakeholders*: ¿cuál es su importancia? [en línea]. Disponible: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-relaciones-con-stakeholders-cual-es-su-importancia>. [Consultado]: 16-10-2024
- Corporate Excellence (2011): Identificar y priorizar *stakeholders*, clave para una buena gestión de crisis. En documentos de estrategia I04/2011.
- Creately (2024). La guía sencilla para la gestión de las partes interesadas. [en línea]. Disponible: <https://creately.com/blog/es/diagramas/guia-gestion-parte-interesadas/> [Consultado]: 13 de octubre del 2024.
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del *Stakeholder* o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. N° 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143
- Fierro, C M (2021). Generación de Casos de Estudio para la Gestión de Partes Interesadas y el Desarrollo de Competencias Transversales. Autor: Claudia Miguel Fierro. [Tesis de Maestría en Dirección de Proyectos, Universidad De Valladolid. España]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/49362>.

- Freeman, R. E. (1984) «*Strategic Management A Stakeholder Approach*», *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2). doi: [10.4236/ojbm.2014.240352.442](https://doi.org/10.4236/ojbm.2014.240352.442).)
- Fundación Rafael Meza Ayau-FRMA (2022). Gestión de Partes Interesadas. [en línea]. Disponible: <https://pongo.org.sv/tool/gestion-de-partes-interesadas/> [Consultado]: 23 de febrero del 2024.
- Galarza, J. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana: Universidad de La Habana.
- Gaspar, A. (2015). Metodología para el seguimiento de graduados de las carreras agrarias del Instituto Superior Politécnico de KWANZA SUL (ISPKS). Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana. Centro de Estudio en Educación Superior Agropecuaria.
- Guerrero, R. (2017). Metodología para el Seguimiento de Egresados de las Carreras de Perfil Agropecuario de la universidad agraria de la habana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Agraria de La Habana
- Huergo J (2003). Los procesos de gestión. <http://servicios.abc.gov.ar/la institucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialespara descargar/seminario4/huergo3.pdf>. [Consultado: 1 de noviembre de 2024].
- Mitchell, R. (1997): *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review* N. 22(4), pp.853-886.
- Norma Cubana ISO 9000/2015. Sistemas de gestión de la calidad — fundamentos y vocabulario
- Real Academia Española de la Lengua. (2016). Diccionario de la lengua española. Definición de metodología [en línea]. Madrid. Asociación de Academias de la Lengua Española. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=P7eTCPD> [Consultado]: 6 de mayo de 2024.
- Ricart, E. J., Rodríguez, M. A., Blasco, J. L., Elorriaga, J. F., & Castilla, M. L. (2002). Código de gobierno para la empresa sostenibleMadrid: Fundación Entorno.
- Rivera Rodríguez, H.A.; Malaver Rojas, M.N. (2011): “La organización: los stakeholders y la responsabilidad social”. En Documentos de Investigación. Facultad de Administración N. 97, Julio 2011. Universidad del Rosario, Bogotá
- Rosa Mayelin Guerra Bretaña y Aida Isabel Jaya Escobar (2016): “El papel de los *Stakeholders* en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2016). [en línea]: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/stakeholders.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1612stakeholders> [Consultado]: 10-5-2024
- Rubio, P. Libro 1, Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. ISBN-10: 84-689-7602-4 Nº REGISTRO 06/21440, Madrid, enero 2008, página 16. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55064463/Introduccion\\_a\\_la\\_Gestion\\_Empresarial-libre.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55064463/Introduccion_a_la_Gestion_Empresarial-libre.pdf)
- Ruiz, G. (2008). Guía de autoevaluación para los programas académicos que ofrece la Facultad de Ciencias de la Educación [en línea]. Lima, Perú. Facultad de Ciencias de la Educación. Disponible en: <http://www.unife.edu.pe/publicacion/guiaautoevaluacion.pdf>. [Consultado]: 25 de enero de 2024.
- SIRSE (2023). Qué son los *stakeholders* y sus tipos. [en línea]. Disponible: <https://sirse.info/que-son-los-stakeholders-y-sus-tipos/> [Consultado]: 16-2-2024
- Tristá, B. (2005). Gestión en las Universidades. Centro de Estudios para el perfeccionamiento de la Educación Superior. La Habana. Cuba.
- Unidad Editorial Información Económica S.L (2024). Expansión. [en línea]. Disponible: <https://www.expansion.com/diccionario-economico/parte-interesada.html> [Consultado]: 17-2-2024
- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., Nievas, G. R., Spinelli, H. E., Cordero, M. I., Greco, P. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los *stakeholders* en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. Revista Universidad Y Empresa, 16(26), 65-94. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02>
- Wrike (S.A). ¿Qué es una parte interesada en gestión de proyectos? [en línea]. Disponible: <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/que-es-una-parte-interesada-en-gestion-de-proyectos/> [Consultado]: 16-2-2024
- Wernerfelt, B. (1984) «A resource-based view of the firm», *Strategic management journal*. Wiley Online Library, 5(2), pp. 171-180