

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DEL CONCEPTO DE STAKEHOLDERS EN LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL

ANIBAL ENRIQUE TOSCANO HERNANDEZ
CARLOS VIRGUEZ PEDREROS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2015

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DEL CONCEPTO DE STAKEHOLDERS EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

ANIBAL ENRIQUE TOSCANO HERNANDEZ
CARLOS VIRGUEZ PEDREROS

Trabajo de grado para optar por el título de magister en administración

Asesor
JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2015

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, diciembre de 2015

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1 BREVE RESEÑA HISTORICA	17
4.2 ANTECEDENTES	24
4.3 ASPECTOS CONCEPTUALES	33
4.3.1 Definición de los stakeholders.	33
4.3.2 Aspectos Esenciales del Enfoque de Stakeholder	36
4.3.3 Usos del concepto de stakeholders	37
4.3.4 Gestión de los stakeholders	38
4.3.6 Enfoques de la Estrategia Organizacional	41
4.3.7 Aspectos Determinantes de la Estrategia	41
5. DISEÑO METODOLÓGICO	43
5.1 ETAPA I	45
5.2 ETAPA II	45
5.4 ETAPA IV	46
6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	47
6.1 RESULTADOS INICIALES DE LA BUSQUEDA	49

6.2 ANÁLISIS GENERAL DE LAS PUBLICACIONES	51
6.2.1 Evolución Temporal	51
6.2.2 Revistas	53
6.2.3 Ubicación geográfica	56
6.2.4 Áreas temáticas	59
6.3 REVISIÓN CRÍTICA DE LOS DOCUMENTOS	61
6.3.1 Evolución Temporal	63
6.3.1 Revistas	64
6.3.2 Ubicación geográfica	69
6.3.3 Metodologías de investigación	71
6.3.4 Temas de estudio	74
6.3.5 Principales enfoques del estudio del concepto de stakeholders	78
6.3.6 Evolución en el estudio del concepto de stakeholder	83
7. CONCLUSIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	96
ANEXOS	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales definiciones de estrategia organizacional.....	40
Tabla 2. Códigos para el análisis del contenido	46
Tabla 3. Distribución de publicaciones por revistas. 2004-2014.....	54
Tabla 4. Distribución de publicaciones relevantes por revistas. 2004-2014.....	65
Tabla 5. Clasificación de las metodologías de estudio	72
Tabla 6. Publicaciones relevantes por tipo de metodología de estudio. 2004-2014	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución temporal del concepto de stakeholder.	16
Figura 2. Etapas de búsqueda.....	43
Figura 3. Resultados por etapas de búsqueda	48
Figura 4. Documentos por tipo de fuente.....	49
Figura 5. Documentos por áreas temáticas	50
Figura 6. Documentos por idioma.....	50
Figura 7. Número de documentos seleccionados en el periodo 2004-2014	52
Figura 8. Mapa mundial con publicaciones por país. 2004-2014.....	56
Figura 9. Publicaciones por país. 2004-2014.	57
Figura 10. Evolución de publicaciones por país. 2004-2014.	58
Figura 11. Documentos por sub-áreas temáticas. 2004-2014.	60
Figura 12. Evolución de documentos por sub-áreas temáticas. 2004-2014.	61
Figura 13. Valor H – Índice y documentos por año. 2004-2014.	62
Figura 14. Publicaciones de mayor relevancia por año. 2004-2014.	63
Figura 15. Evolución de publicaciones relevantes por revista. 2004-2014.	66

Figura 16. Indicador SJR y número de publicaciones relevantes de las revistas. 2004 - 2014.	67
Figura 17. Mapa mundial con publicaciones relevantes por país. 2004-2014.	69
Figura 18. Distribución de publicaciones relevantes por jurisdicción geográfica. 2004-2014.	70
Figura 19. Evolución de publicaciones relevantes por país. 2004-2014.	71
Figura 20. Distribución de publicaciones relevantes por tipos de estudios. 2004-2014.	73
Figura 21. Evolución de las publicaciones relevantes por temas de investigación, 2004-2014.	75
Figura 22. Publicaciones relevantes incluidas por las principales palabras claves y sus combinaciones. 2004-2014.	77
Figura 23. Red de principales temas y palabras claves en publicaciones relevantes. 2004-2014.	79
Figura 24. Resumen de estudios relevantes del concepto de stakeholder. 2004-2007.	84
Figura 25. Resumen de estudios relevantes del concepto de stakeholder. 2008-2011.	89
Figura 26. Resumen de estudios relevantes del concepto de stakeholder. 2012-2014.	92

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Áreas de Estudio de Journals	105
Anexo B. Valores H-Índex de Documentos	108

RESUMEN

El concepto de stakeholders se presenta como una opción heterodoxa, con respecto a otros enfoques ortodoxos en la teoría de administración, que permite expresar y sistematizar de manera más real y precisa la complejidad de la red de interacciones entre la organización y el resto de instituciones que conforman su entorno. El enfoque de stakeholders se ha desarrollado durante las últimas décadas como una opción frente a los enfoques tradicionales de la organización, resolviendo y re-conceptualizando varios problemas específicos en el estudio de la gestión y las organizaciones. Por lo tanto, se llevó a cabo una revisión del estado del arte sobre artículos publicados en la base de datos Scopus Elsevier, para analizar la literatura con el fin de identificar los estudios más influyentes, determinar las áreas temáticas de investigación, principales temas de investigación, aspectos más relevantes en la evolución y desarrollo académico del concepto, además de proporcionar información para direcciones futuras de investigaciones en el campo.

Palabras claves: Stakeholder, Estrategia Organizacional, Análisis Bibliométrico, Revisión.

ABSTRACT

The concept of stakeholders is presented as an unorthodox choice over other orthodox approaches to management theory, which allows to express and systematize more realistically and accurately the complexity of the network of interactions between the organization and other institutions They make their environment. The stakeholder approach has been developed over the past decades as an alternative to traditional approaches to the organization, re-conceptualizing and solving various specific problems in the study of management and organizations. Therefore, we carried out a review of the state of art of articles published in Elsevier Scopus database to analyze the literature in order to identify the most influential studies to determine the thematic areas of research, main research more relevant in the development and academic development of the concept, and provide information for future directions of research in the field aspects.

Keywords: Stakeholder, Organizational Strategy, Bibliometric Analysis, Review.

INTRODUCCIÓN

El contexto económico, social y cultural de las empresas se encuentra caracterizado hoy en día por el cambio y la turbulencia. La globalización, la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación, el desvanecimiento de las barreras nacionales junto con la mayor consciencia de la sociedad sobre la incidencia de las operaciones de las organizaciones en las comunidades y naciones, permite argumentar que el entorno de las organizaciones ha experimentado un cambio estructural.

El enfoque de stakeholders se ha desarrollado durante las últimas décadas como una opción frente a los enfoques tradicionales de la organización, resolviendo y re-conceptualizando varios problemas específicos en el estudio de la gestión y las organizaciones (R. E. Freeman, Harrison, Hicks, Parmar, & De Colle, 2010). Cabe resaltar que la vitalidad del concepto de stakeholder está fuera de discusión, y se enmarca de cómo la teoría de los stakeholders evolucionará y aportará nuevas y mejores perspectivas para la interpretación de la gestión y la empresa (Agle et al., 2008).

El propósito de este trabajo, es establecer que elementos se han incorporado al concepto de stakeholder en la estrategia organizacional en el periodo comprendido entre 2004 y 2014, con el fin de determinar los aspectos más relevantes en la evolución y desarrollo académico del concepto a través de la revisión del estado del arte durante los últimos 10 años.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El concepto de stakeholders se presenta como una opción, con respecto a otros enfoques, que permite expresar y sistematizar de manera más real y precisa la complejidad de la red de interacciones entre la organización y el resto de instituciones que conforman su entorno; por lo que desde hace algunos años, para una gran parte de los teóricos y académicos, se ha evidenciado una tendencia de movimiento desde perspectivas tradicionales de la organización hacia el denominado enfoque de stakeholder como un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012).

Sin embargo, los estudios realizados hasta el momento han evidenciado vacíos en la sistematización y estructuración de los elementos recientemente incorporados al estado del arte del concepto de stakeholders. Frente a la heterogeneidad de temas en la literatura científica alrededor del concepto de los stakeholders en la estrategia organizacional y dado que existen robustas bases de datos que permiten realizar análisis cuantitativos y cualitativos de la producción científica alrededor del mundo, resulta valioso analizar las principales contribuciones realizadas por la comunidad científica en el área de estudio con el fin de aportar una base sólida para futuras investigaciones en este tema.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué elementos se han incorporado al estado del arte del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional en el periodo comprendido entre 2004 y 2014?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los elementos que se han incorporado al concepto de stakeholder en la estrategia organizacional en el periodo comprendido entre 2004 y 2014.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar el estado del arte del concepto de stakeholders en la estrategia organizacional.
- Identificar los elementos que se han incorporado al estudio del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional en el periodo comprendido entre 2004 y 2014.
- Determinar los aspectos más relevantes en la evolución y desarrollo académico del concepto de stakeholders en la estrategia organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

La gestión de las relaciones con los stakeholders se ha convertido en un elemento esencial en el desarrollo y ejecución de las estrategias organizacionales, pasando de ser una actividad con importancia limitada o de carácter publicitario a convertirse en una necesidad en el logro del éxito organizacional. El enfoque de stakeholders considera que las organizaciones deben ser responsables ante un enorme conjunto de stakeholder y no deben preocuparse únicamente por los accionistas, ya que los stakeholders pueden afectar el logro de los objetivos de la organización y, por ende, al logro o alcance del éxito empresarial (Pedrosa Ortega, 2009).

En coherencia con lo anterior, los directivos de las organizaciones deben preocuparse por los objetivos propios de los accionistas y a su vez de los demás stakeholders, entre los que se cuentan empleados, clientes, proveedores, comunidad, entre otros; como una especie de posible condición para la supervivencia de la organización en el largo plazo (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012).

En los últimos años, las organizaciones están comprobando las ventajas de alinear su estrategia con las expectativas de la sociedad, valorando a la gestión de los stakeholders como una oportunidad de innovación con el fin de anticipar riesgos y lograr respuestas rápidas y bien enfocadas a las necesidades de sus clientes, y por lo tanto incrementando la competitividad (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011). Por lo anterior se pretende realizar una revisión del estado del arte del concepto de stakeholders en la estrategia organizacional, dejando constancia de los más valiosos aportes científicos realizados recientemente.

4. MARCO REFERENCIAL

El enfoque de stakeholders ha despertado un enorme interés dentro de la comunidad académica y gerentes de las empresas a partir de mediados de los años ochenta, debido en gran parte a que desde sus primeras definiciones se ha usado para describir y explicar las relaciones entre las organizaciones con su entorno, y generar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por estas.

En este capítulo se presenta una breve reseña histórica del concepto de stakeholders junto a su definición, usos y algunas premisas básicas del enfoque de stakeholder; y se presenta la definición, enfoques y aspectos esenciales de la estrategia organizacional. A manera de resumen, en la Figura 1 se presenta la evolución temporal del concepto de stakeholder, que incluye las principales definiciones de este término junto con los principales aportes relacionados con la evolución del concepto.

Vale la pena aclarar, que en la revisión de la literatura científica realizada en el desarrollo de este trabajo se encontró que generalmente se utiliza la expresión “grupos de interés” para referirse al término stakeholder. Sin embargo, en coherencia a lo expresado por González (2001) y Terzolo (2014), la variedad de definiciones del concepto stakeholder al uso, así como los matices que se presentan en la bibliografía es una de las razones principales por las que el término aún no ha recibido una traducción adecuada en las distintas lenguas. Por lo que se resulta conveniente utilizar el término stakeholder en inglés, por la riqueza de su concepto.

Figura 1. Evolución temporal del concepto de stakeholder.

	Año	
Únicos grupos responsables de la gestión (Memorando interno del SRI, 1963).	1963	
Quiénes dependen de la empresa para conseguir sus metas personales y del cual la empresa depende para su propia existencia (Rheman, 1964).	1964	
	1971	Importancia de los accionistas en la estrategia corporativa disminuiría (Taylor, 1971). Los participantes en la empresa que buscan sus propios intereses y metas y de los cuales la empresa depende (Ahlstedt y Jahnukainen, 1971)
Uso del concepto para explicar los procesos de planificación desarrollados en General Electric (Rothschild, 1976).	1976	Explora las implicaciones para la formulación de los objetivos de la organización (Haselhoff, 1976).
Presentación modelo de la organización y su entorno con sus actores diferenciados de los stakeholders y consumidores (Hussey y Langham, 1978).	1978	Método de análisis de los clientes, demandantes o stakeholders (King y Cleland, 1978).
	1979	Uso de la noción de stakeholder en September analysis of Project strategies y en análisis organizacionales desarrollados en corporaciones multinacionales. (Derkinderen y Crum, 1979).
Define una acepción amplia que incluye grupos que son amistosos u hostiles y una acepción restringida que captura la esencia de la definición del SRI (R. E. Freeman y Reed, 1983).	1983	Grupos de los cuales pueden afectar la consecución de los objetivos organizativos y los cuales se ven afectados por tal consecución (R. E. Freeman y Reed, 1983).
Cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización (R. E. Freeman, 1984)	1984	Enfoque de los stakeholder en la estrategia organizacional (R. E. Freeman, 1984).
Grupos e individuos que se ven afectados positiva o negativamente por las acciones corporativas (R. E. Freeman, 1988).	1988	Grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua (Gilbert y R. E. Freeman, 1988)
Aquellas personas quienes directa o indirectamente reciben los beneficios y los costes derivados de las acciones de la organización (Hax y Majluf, 1988).	1990	La sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros, al beneficiarse de la gestión de los stakeholder clave (Freeman y Evan, 1990)
	1991	Identifica dos tipos de stakeholder: estratégicos y éticos (Goodpaster, 1991)
Actores o categorías de actores poseedores de intereses y expectativas sobre la organización, sin los cuales no sería posible la organización (Hill & Jones, 1992)	1992	
Los stakeholders como individuos (R. E. Freeman, 1994).	1994	
Las personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procesales y/o sustantivos de la actividad empresarial (Donaldson & Preston, 1995).	1995	
	1997	Aquellos actores internos o externos que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados (Mitchell et al., 1997)
	1999	Explica el desarrollo de los stakeholders desde dos perspectivas: descriptiva y prescriptiva (Falcao Martins & Fontes Filho, 1999)
Aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo, condicionan la consecución de los objetivos de la organización (Johnson y Scholes 2001).	2001	Desarrolla el tema de la necesidad de precisar el significado de stakeholder (R. E. Freeman, Dunham y Liedtka, 2001).
Son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo (J. Post, Preston & Sachs, 2002)	2002	
Grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización. Distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa (R. E. Freeman, 2004a).	2004	En el ámbito del sector público y entidades sin fines de lucro, se pueden identificar como individuos o grupos que tienen el poder para impactar directamente en el futuro de la organización (Bryson, 2004). Aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa (Bleger, 2004).
Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (R. E. Freeman, Wicks, & Parmar, 2004)		
Grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir (R. E. Freeman et al., 2010).	2010	La lista original de los stakeholder incluye accionistas, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y la sociedad (R. E. Freeman et al., 2010). Reconoce la importancia de estudiar la perspectiva del desempeño económico por el enfoque de los stakeholders (R. E. Freeman et al., 2010).

■ Definición Stakeholder ■ Aportes Importantes

Fuente: Autores.

4.1 BREVE RESEÑA HISTORICA

En la exploración de los orígenes del concepto de stakeholders, se evidencia como diversos autores mencionan su aplicación desde hace mucho tiempo en ámbitos distintos a la gestión empresarial, como el legal, las ciencias políticas y economía.

En el ámbito legal, un stakeholder era originalmente una persona que de manera temporal tenía el control de dinero y bienes, mientras se determinaba quien era su propietario legal (Rivera & Malaver, 2011). En las ciencias políticas, según Bleger (citado por Perez Ilera & Rivera Rodriguez, 2010), dentro del contexto de elecciones gubernamentales, el termino stakeholder se empleó para referirse a cuerpo de personas con un interés mutuo en relación con una organización o negocios, dicho interés puedes estar legalmente constituido o puede derivarse de derechos identificados. En economía, otros autores, como Adrio, Husted, Waaddock y Sutherland (citados por Rivera & Malaver, 2011), consideran que Adam Smith aplicó sus conocimientos a la explicación de un sistema unificado de vida económica y que las sociedades funcionan mejor cuando los intereses económicos y éticos se unen, al argumentar en sus obras tituladas *The Theory of Moral Sentiments* publicada en 1759 y *The Wealth of Nations* publicada en 1776 que los intereses éticos y económicos compartían una relación simbiótica.

Las primeras manifestaciones del desarrollo conceptual alrededor del análisis de los stakeholder en el ámbito de la gestión empresarial se presentan entre mediados del siglo XVIII y mediados del siglo XIX, las cuales se pueden deducir a partir de los cuestionamientos realizados por parte del llamado Movimiento Obrero de Inglaterra en la época de la Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII, pero también se dan a partir de cambios en los mercados de bienes.

Inicialmente, las empresas concentraban sus esfuerzos en la generación de riqueza para sus propietarios, descuidando su responsabilidad para con los demás grupos de interés, pero frente a las presiones ejercidas por el Movimiento Obrero a fines del siglo XVIII, las empresas se vieron obligadas a comenzar a preocuparse por satisfacer a los empleados además de a los accionistas; mientras que entre los años 1800 y 1930, la oferta de bienes, que había sido inferior a la demanda obligaba al cliente conformarse con lo ofrecido, comenzó a equipararse con la demanda y les supuso un esfuerzo adicional a las empresas al intentar satisfacer a las personas que buscaban productos acordes con sus necesidades (Rivera & Malaver, 2011). Así, para mediados del siglo XX, las empresas comprendían la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y accionistas; y posteriormente, surgiría la preocupación por otros grupos de interés.

Solo a partir de la segunda mitad del siglo XX, teniendo a la Guerra Fría como contexto socio histórico, se desarrolló el concepto de stakeholder como un nuevo enfoque de gestión empresarial que a finales de siglo se consolidaría como un nuevo paradigma conceptual (Machado & Gil, 2012).

De acuerdo con González Esteban (2001), el origen del concepto stakeholders se encuentra vinculado a la exigencia de la sociedad norteamericana en las décadas de los 50 y 60, de considerar algo más que beneficios económicos por parte de las empresas, pidiendo un cambio de actitud de los empresarios para que reconocieran, además de la obligación de obtener beneficio económico para los accionistas, su responsabilidad de generar beneficio social para los grupos que apoyaban o garantizaban la existencia de sus empresas, mediante el trabajo, la compra de sus productos, el respeto por las leyes del mercado, etc. Así, los stakeholder nacen como una alternativa a la visión tradicional propuesta por Milton Friedman, en su libro *Capitalism and Freedom* publicado en 1962,

que ve en la búsqueda de la maximización de la riqueza de los accionistas la única razón de ser de las actividades empresariales (Rivera & Malaver, 2011).

De esta manera, el término stakeholder apareció por primera vez en un memorando interno del *Stanford Research Institute* en 1963, usado para generalizar la noción de los stakeholder como los únicos grupos responsables de la gestión, y al definirlos como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir se centraba en la sobrevivencia de la organización (R. E. Freeman, 1984).

Para la década de 1970 el concepto de stakeholders apareció en varios lugares en la literatura de planificación estratégica. En 1971, Bernard Taylor publicó un artículo titulado *The future development of corporate strategy* en el que realiza una revisión sobre el estado del arte de la estrategia corporativa, y afirma que la importancia de los accionistas disminuiría. Seguidamente, Haselhoff (1976) exploró las implicaciones para la formulación de los objetivos de la organización y ese mismo año Rothschild (1976) utilizó el concepto para explicar los procesos de planificación desarrollados en General Electric. Por otra parte, King y Cleland (1978) en su texto *Strategic Planning and Policy* obtuvo un método para analizar los clientes, demandantes o stakeholders, los cuales surgieron de su trabajo anterior en la gestión de proyectos; mientras que Hussey & Langham (1978) presentaron un modelo de la organización y su entorno con sus actores diferenciados de los stakeholders y consumidores, y los utilizaron para analizar el papel en la literatura de gestión en los procesos eficaces de planificación corporativa. Posteriormente, Derkinderen y Crum (1979) usaron la noción de los stakeholder en su *September analysis of Project strategies*, y la noción juega un papel central en Heenan y Pelmutter's *analysis of organization* desarrollado en corporaciones multinacionales.

En esta época, la discusión sobre gobernabilidad corporativa a la que se vincula el término stakeholders, de acuerdo con Burkhalter (citado por Weiss, 2003), giraba en torno al control de los consorcios multinacionales al exigir un aumento de la transparencia en el manejo empresarial y se discutía sobre la estructura democrática de las corporaciones; así como las relaciones entre capitalistas, trabajadores y gerentes. Según Weiss (2003), en la literatura científica sobre gobernabilidad corporativa se contraponen básicamente dos concepciones: el modelo alemán que se encuentra orientado hacia los sectores que afectan o son afectados por el quehacer empresarial o stakeholders; y el modelo angloamericano orientado hacia los accionistas o shareholders.

Por lo que un punto importante para esto son las publicaciones de R. Edward Freeman, en donde esbozó que ya no era relevante la diferencia entre metas económicas y sociales porque en la estrategia organizacional lo principal es la sobrevivencia de la organización, y dicha sobrevivencia depende de la capacidad de entender y gestionar de forma reflexiva y proactiva a los stakeholder. Freeman y Reed (1983) proponen la definición de stakeholders como una aceptación amplia que incluye grupos que son amistosos u hostiles y una acepción restringida que captura la esencia de la definición del *Stanford Research Institute*, pero es más específica. Freeman (1984) en *Strategic Management: A stakeholder Approach*, parte de la acepción amplia discutiendo la cuestión de la legitimidad de igualdad entre los intereses de los stakeholders, y la discusión de porque preocuparse por los que pueden ser afectados por la organización.

En este sentido, la revisión de la literatura científica permite evidenciar como a pesar que el término stakeholder se desarrolló a partir de la segunda mitad del siglo XX, es solo a mediados de la década de 1980 que surge y empieza a tener la relevancia que ha llevado a importantes académicos a profundizar sus estudios en esta temática. Según Rivera & Malaver (2011), a pesar de presentarse

diferentes aproximaciones sobre el concepto de stakeholders, fue R. Edward Freeman en su obra *Strategic Management: a Stakeholders Approach* publicada en 1984 quien lo popularizó estableciendo una relación entre la teoría de stakeholders y la planeación estratégica, señalando que la misión de la empresa debe considerar a los stakeholders, a partir de lo cual comenzó a tener una dimensión en la vida organizacional.

Según lo expuesto por Machado & Gil (2012), el término stakeholder emergió cuando Edward Freeman estructuró una teoría coherente y sistemática sobre Stakeholder Management, a partir de una serie de ideas eclécticas que se venían testeando en algunas multinacionales como AT&T y Bell System, que a fines de la década de 1970 solicitaron a Freeman desarrollar programas de educación para ejecutivos con el fin de lograr que pudieran identificar, comprender y gestionar de manera reflexiva y proactiva el entorno externo de sus organizaciones.

En el año 1988, Daniel Gilbert junto con R. Edward Freeman en *Corporate Strategy and the Search for Ethics* definen a los stakeholders como aquellos grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua. En este mismo año, Freeman publica el libro *A stakeholder theory of the modern corporation*, donde afirma que las corporaciones tienen stakeholder, esto es, grupos e individuos que se ven afectados positiva o negativamente por las acciones corporativas (Freeman, 1988).

En 1990, R. Edward Freeman junto a William Evan exponen como la Teoría de los Stakeholders predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros porque las empresas se benefician de “abordar y equilibrar las reivindicaciones” de los stakeholder. Para el año de 1994 no cambia la definición de concepto, pero se agrega algo: la necesidad de ver a los

stakeholders como individuo como participantes en el proceso humano de la creación de valor conjunta, algo que repetirá en otros trabajos posteriores (Freeman, 1994).

Entre los factores que explican el creciente interés académico por el concepto de stakeholders evidenciado durante las últimas dos décadas del siglo XX , de acuerdo con Scholes & Clutterbuck (1998), se pueden destacar:

- La creciente globalización que ubica la competencia de las organizaciones en un escenario mundial;
- La disminución de la proporción global de los fondos de inversiones en manos privadas y el aumento de los inversores profesionales;
- Consumidores con mayor consciencia de las nuevas posibilidades y con mayores exigencias para el consumo de productos y servicios;
- Mayores exigencias de los empleados en las organizaciones asociadas a la reducción en el poder de los sindicatos y la mayor responsabilidad personal en las mejoras del desempeño;
- La revolución de la información y la comunicación electrónica le ha facilitado a las personas ver, oír y reaccionar frente a situaciones en cualquier parte del mundo en cuestión de minutos;
- la prioridad dada por la sociedad a la ética y la integridad corporativa como fruto de la creciente consciencia de la influencia de los negocios en la sociedad;
- El propio deseo de las organizaciones por influir en la sociedad al observar los beneficios de proporcionar un entorno adecuado para la continuidad de sus operaciones y la construcción de credibilidad con audiencias específicas;

- En el papel de los gobiernos nacionales se percibe la propagación de una mayor regulación y conciencia social, mediante la insistencia en las normas ambientales, el apoyo de las iniciativas ciudadanas, el fortalecimiento de la ley de protección de los consumidores, la promoción de los derechos de consulta de los empleados a través de los comités de empresa, entre otros.

Así, desde inicios del siglo XXI se fortalecen las ideas de que las políticas neoliberales, cuya implementación inició a principios de la década de los noventa sustentado la desregulación de las economías y la modernización del estado, no fomentaron el desarrollo de las economías y por el contrario aumentaron la brecha entre los países desarrollados y países en vías de desarrollo y entre sectores sociales al interior de cada país. En consecuencia, tomó fuerza el compromiso de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad y de la economía en el desarrollo académico de la administración.

En 2001, Freeman junto con Laura Dunham y Jeanne Liedtka en *The Soft Underbelly of Stakeholder Theory: Towards Understanding Community* desarrolla el tema de la necesidad de precisar el significado de stakeholder. Para el año 2004, Freeman repite la definición de stakeholders como aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización, pero presenta también una distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa (Freeman, 2004a).

En 2010, Freeman reconoce que es importante conocer la perspectiva del desempeño económico desde el enfoque de los stakeholders ha luchado por una amplia aceptación en el campo de la gestión estratégica, lo cual puede ser visto como una teoría tangencial asociada a la responsabilidad social y

la ética en los negocios (Freeman et al., 2010). Luego el concepto de stakeholder se definió como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir y la lista original de los stakeholder incluye accionistas, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y la sociedad (Freeman et al., 2010).

De esta manera, durante los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI, el estudio del concepto de stakeholder desde la problemática de la gobernabilidad corporativa y la responsabilidad social empresarial se encontró relacionado con las consecuencias del proceso de globalización y de las políticas neoliberales implementadas, discutiendo el papel de las organizaciones frente a los problemas laborales, sociales y ecológicos, junto y frente a la condiciones favorables para un desarrollo sostenible (Weiss, 2003).

4.2 ANTECEDENTES

En 1992, Charles Hill y Thomas Jones de la *School of Business Administration de la University of Washington* en su publicación titulada *Stakeholder Agency theory*, utilizando como puntos de partida la Teoría de la Agencia y la Teoría de Stakeholders proponen un paradigma que estudian los aspectos del comportamiento estratégico de la empresa y las estructuras de gestión de stakeholders.

Dentro del estudio de los stakeholders, Kenneth Goodpaster desde una perspectiva particular propone involucrar los valores éticos en la gestión de las organizaciones, en 1991 publicó un artículo llamado *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, en el cual expone la paradoja entre realizar negocios sin ética o ser éticos sin negocio, y plantea la necesidad de desarrollar el estudio de los stakeholder desde una propuesta que evite esta paradoja.

Los profesores Thomas Donaldson de Georgetown University and Lee Preston de la University of Maryland, publicaron en 1995 un artículo titulado *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, en el cual los autores intentan exponer las principales distinciones, problemas y consecuencias asociadas al concepto de stakeholder, así como aclaran y justifican su controvertido significado. Estos autores encontraron que a pesar de la diferencia entre los aspectos descriptivo, instrumental y normativo de la teoría de stakeholders, estos se apoyan mutuamente, y que el aspecto normativo sirve como base fundamental para la teoría en todas sus formas.

Se destaca por su contribución en la identificación de los stakeholders, el artículo de Ronald Mitchell de la University of Victoria junto con Bradley Agle y Donna Wood de la University of Pittsburg en su artículo *Toward A Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining The Principle of Who and What Really Counts* publicado en 1997, esto en base a tres atributos de la relación de los stakeholders (poder, legitimidad y urgencia) que les permite generar una tipología de los stakeholders en cuanto a su relevancia con la organización. A partir del anterior trabajo, Humberto Falcao y Joaquim Fontes presentado en el artículo titulado *¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional*, publicado en 1999, una metodología para la definición de quien es y quien no es stakeholders de una organización.

En un artículo publicado en 1999 por Thomas Jones y Andrew Wicks de la *University of Washington*, titulado *Convergent Stakeholder Theory*, se describen las diferencias y similitudes de las principales perspectivas de la teoría de stakeholders y proponen una nueva manera de abordar este tema, para lo cual presentan la teoría de los stakeholder como una forma muy diferente de teorizar sobre las organizaciones desde un enfoque moral y practico que resulta potencialmente transformacional para

los académicos y gerentes de las organizaciones, apoyado en un núcleo normativo bien definido y en argumentos instrumentales.

Por otra parte, en el año 2000, los profesores Arun Abraham Elias, Robert Cabana del School y Laurie Skuba Jackson de la Victoria University of Wellington publicaron un trabajo titulado *Linking Stakeholder Literature and System Dynamics: Opportunities for Research* en 1st International Conference on Systems Thinking in Management, en el cual exponen como a partir de una revisión de la literatura académica de stakeholders concluyen que la metodología de sistemas dinámicos podría proporcionar una manera sistemática y rigurosa para la comprensión y el análisis de la dinámica de los stakeholders contribuyendo así a la gestión exitosa de los stakeholders y el desarrollo de futuras investigaciones en este tema.

En este mismo sentido, John Kaler, profesor de *Plymouth Business School* publicó en 2003 un artículo titulado *Differentiating Stakeholder Theories*, en el cual realiza un análisis crítico de la clasificación de la teoría de stakeholders en los enfoques normativo, descriptivo e instrumental, y a partir del cual propone una nueva tipología de la teoría de stakeholders sobre la base de la medida relativa en que los intereses de los accionistas sirven a los de los no accionistas aceptándolo como una responsabilidad de las organizaciones.

En un artículo titulado *Stakeholder Legitimacy* publicado por Robert Phillips en 2003, desde el componente normativo de la teoría de stakeholders y con base en el Principio de Equidad de Phillips, se analiza la importancia de la legitimidad en la teoría de stakeholders, concluyendo que aquellos stakeholders que conservan la capacidad de afectar a la organización son legítimos por derivación,

pero que esta legitimidad se deriva de la obligación moral contraída con otros stakeholders, es decir, legitimidad normativa.

El análisis de las obligaciones de las empresas en términos de los stakeholders, como conducta ética, ha sido una de las temáticas más influyentes en lo referente a la ética empresarial y fue abordada por Joseph Heath en su artículo titulado *Business Ethics Without Stakeholders* publicado en 2006 en el cual pretende identificar la forma más fructífera de articular los problemas morales que surgen en los negocios contrastando el paradigma de los stakeholders con dos posibles enfoques de ética empresarial, una anclada en la noción de una obligación fiduciaria hacia los accionistas y la otra centrada en el concepto de fracaso de mercado; concluyendo que el enfoque de ética empresarial centrado en el concepto de fracaso de mercado ofrece un marco más satisfactorio para la articulación de las responsabilidades sociales de las empresas.

En 2008, tras revisar 37 artículos publicados entre 1999 y 2007 relacionados con el enfoque stakeholders, Bradley Agle y Ronald Mitchell en su artículo titulado *Introduction: Recent Research and New Questions* exponen como los artículos revisados se pueden clasificar en tres: primero, los trabajos acerca del debate clásico entre el enfoque de shareholder y el enfoque stakeholder; segundo, los documentos orientados a un punto de vista instrumental de cara a una gestión estratégica de los stakeholders; y tercero, las publicaciones que abren nuevas perspectivas y debates sobre el enfoque de stakeholders. De igual manera, este mismo año, Dirk Ulrich Gilbert y Andreas Rasche en un artículo titulado *Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives: a Stakeholder Theory Perspective* Dirk Ulrich Gilbert Andreas Rasche, presentan los problemas y oportunidades creadas por las iniciativas de ética estandarizadas como el Pacto Global de las Naciones Unidas, Global Reporting

Initiative y SA8000, desde la perspectiva de stakeholders aún es tema por explorar, y se hace necesario realizar investigación empírica sobre esta temática.

Recientemente se han desarrollado avances en lo referente a la relación del concepto de stakeholder con enfoques de sostenibilidad. Entre estos se encuentran los realizados en el artículo titulado *The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective* publicado en 2011 por Don Clifton y Azlan Amran, quienes consideran que el enfoque de los stakeholders mediante su incidencia en las practicas organizacionales permitirán avanzar en el logro de un mundo sostenible, a pesar de sus defectos. De igual manera, William Forster y Jill Brown en su artículo titulado *CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith*, publicado en 2012, utilizan aportes de la obra de Adam Smith para abordar la prioridad que deben tener las iniciativas de responsabilidad social empresarial y la perspectivas del papel de las empresas con relación a sus stakeholders y la sociedad, proponiendo un marco practico de legitimidad en las reclamaciones de los stakeholder que podría ayudar a los administradores a priorizar las actividades de responsabilidad social empresarial apropiadas.

Con relación a la noción de valor de las organizaciones centrada en retornos económicos, en el año 2010 Jeffrey Harrison, Douglas Bosse y Robert Phillips de la University of Richmond publicaron un artículo titulado *Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage*, en el cual explican como una organización que asigna más recursos para satisfacer las necesidades y demandas de sus legítimos stakeholders de lo que sería necesario para mantener su participación voluntaria en las actividades productivas de la organización desbloquea el potencial adicional para la creación de valor, además de incidir positivamente en la competitividad y el desempeño de la organización. Posteriormente, en 2013, los profesores Jeffrey Harrison y Andrew Wicks en su artículo titulado *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance* argumentan que la teoría de los

stakeholders proporciona una base adecuada para una perspectiva más compleja del valor de las organizaciones, y aporta en la construcción de más valor para los stakeholders permitiendo mejoras en la medición del valor y la capacidad para gestionarlo.

Entre las nuevas perspectivas planteadas alrededor del concepto de stakeholders se encuentra el aporte realizado Alain Verbeke y Vincent Tung en el artículo titulado *The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective* publicado en el Journal of Business Ethics en 2013, en el cual proponen añadir una dimensión temporal a la teoría de stakeholders y evaluar las implicaciones de esto para obtener ventajas competitivas en las organizaciones argumentando que las agendas de los stakeholders y su relevancia en relación con las organizaciones evolucionan con el tiempo.

Entre las publicaciones científicas encontradas sobre el concepto de stakeholder se encuentran algunas publicadas por el mismo R. Edward Freeman, de manera independiente y en coautoría.

Como punto de referencia obligatorio al estudiar el concepto de stakeholder, que propone enmarcar el capitalismo en los términos de la teoría de los stakeholder a fin de ver los negocios como la creación de valor para los stakeholders, se encuentra el libro publicado en 2010 por Edward Freeman, Andrew Hicks, Bidhan Parmar y Simone De Colle de *Darden School of Business* de la *University of Virginia* y Jeffrey Harrison de *Robins School of Business* de la *University of Richmond*; en este fueron examinados los orígenes y desarrollos de la investigación sobre los stakeholders y su importancia en la comprensión de los negocios, demostrando como esta teoría ha influido en gran variedad de campos de estudio como la gestión estratégica, finanzas, contabilidad, administración, marketing, derecho, salud, política pública y ambiental; sumado a los aportes vitales realizados a la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. En relación con lo anterior, el profesor R. Edward Freeman, Kirsten

Martin y Bidhan Parmar publicaron en 2007 un artículo titulado *Stakeholder Capitalism* en el que rechazan algunas de las narrativas y supuestos del capitalismo que dejan poco espacio para enfoques de análisis ético, y las consideran inadecuadas si la mentalidad empresarial y la actividad económica se vislumbra para sostener un sistema de creación de valor.

En 1994, el profesor R. Edward Freeman publicó un artículo en *Business Ethics Quarterly* titulado *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, en el cual desarrolla una discusión que intenta mezclar juntos los conceptos centrales de la empresa con los de la ética utilizando el concepto de stakeholders, justificando la necesidad de desarrollo pragmático de esta discusión.

Como respuesta a la propuesta realizada por Thomas Jones y Andrew Wicks, de la *University of Washington*, en un artículo titulado *Convergent Stakeholder Theory* publicado en 1999, ese mismo año Freeman publicó en *The Academy of Management Review* un artículo de 4 páginas titulado *Response: Divergent Stakeholder Theory* en el que resalta la utilidad de los aportes realizados por Jones y Wicks en su publicación pero expresa su desacuerdo en lo referente a que tipología de los stakeholders propuesta por Donaldson & Preston (1995) es útil, y en que la vinculación en teoría y la ética consiste en la naturaleza de los medios y los fines que están vinculados entre sí; a partir del desacuerdo con estos dos puntos, expone que no se necesita más teorías convergentes sino más argumentos útiles para entender las organizaciones en términos del concepto de stakeholders.

De igual manera, en 2001, Freeman junto con John McVea publicaron un artículo titulado *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, en el cual dentro del estudio del desarrollo del concepto de stakeholders dentro la gestión estratégica y sus características distintivas, sugiere como la gestión de los stakeholders ha afectado la práctica de la gestión. Este mismo año, Freeman junto

con Laura Dunham y Jeanne Liedtka, también vinculadas al Darden Graduate School Of Business Administration de la University of Virginia, publican un trabajo titulado *The Soft Underbelly of Stakeholder Theory: Towards Understanding Community* en el cual desarrollan la falta de especificidad en torno a la definición de los stakeholders, y en especial en lo referente a comunidad, como un serio obstáculo para el desarrollo de la teoría de los stakeholders y uso práctico por los gerentes.

En el artículo titulado *The Stakeholder Approach Revisited* publicado en 2004, Freeman presenta los resultados de un análisis de la evolución, desarrollo y principales corrientes de investigación del enfoque de gestión de los stakeholders desde la publicación de su artículo *Strategic Management: A Stakeholder Approach* en 1984, destacando como la mayor parte de la investigación sobre el concepto de stakeholders ha tenido cuatro subcampos que son: teorías normativas de la empresa; gobierno corporativo y la teoría de la organización; la responsabilidad social corporativa y el rendimiento; y la gestión estratégica. Mientras que en *What Stakeholder Theory Is Not* publicado en 2003, Freeman en coautoría con Robert Phillips y Andrew Wicks, aborda las críticas y alabanzas realizadas por la comunidad académica a la teoría de stakeholders mediante la revisión de las publicaciones realizadas.

Al exponer un análisis del desarrollo de la teoría de los stakeholders desde los principales puntos de vista de la literatura y la investigación científica, se destaca la publicación titulada *Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management* del profesor James Walsh de la University of Michigan, publicada en 2005, en cual se realiza una revisión de tres libros iconos del estudio de los stakeholders exponiendo las principales perspectivas sobre la temática, que son: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* publicado en 1984 por R. Edward Freeman en donde expone la necesidad de los líderes de valorar a los stakeholders debido a que son actores clave para la supervivencia de la

empresa, sin ningún sentido altruista; *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* publicado en 2003 por Robert Phillips que intenta combinar la teoría de los stakeholder y la filosofía moral y política de John Rawls en una única teoría de la teoría de la ética de la organización; *Redefining The Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth* impreso en 2002 por la University of Stanford cuyos autores son James Post, Lee Preston y Sybille Sachs con un espíritu muy similar al expuesto por el libro de Freeman diferenciándose en su énfasis de que el propósito de la empresa es crear riqueza y la importancia de los stakeholders en la capacidad de la empresa para continuar creciendo en el entorno actual. Permitiendo argumentar la importancia que tiene la gestión de los stakeholders para la mejor comprensión de las organizaciones y a diferencia de otros autores expresa su percepción que esta teoría se complementa con la teoría neoclásica de la empresa.

Se destaca por el valor de su aporte en el desarrollo científico sobre el estado actual y futuro de la teoría de los stakeholders en la gestión de las empresas, *Dialogue: Toward superior stakeholder theory*, que fue un trabajo publicado en 2008 como resultado de un simposio organizado por la Academy of Management y firmado por Bradley Agle, Thomas Donaldson, Edward Freeman, Michael Jensen, Ronald Mitchell y Donna Wood; en el cual se desarrolla una especie de dialogo entre reputados académicos que exponen como el estudio de los stakeholder puede hacer posible continuar creando riqueza económica al tiempo que ayuda a la creación de valor de nuevas maneras, y con ello resolver muchos problemas sociales; evidenciando que la teoría de stakeholders aún se encuentra en desarrollo y sigue estando incompleta, y sugieren que esta debe cumplir con algunos criterios para que sea útil y buena, como facilidad de uso, eficiente poder explicativo, fácil comparación y agradable.

Otros autores como James Stieb en su trabajo titulado *Assessing Freeman's Stakeholder Theory*, publicado en 2009, presenta los principales aportes realizados a la teoría de stakeholders por Freeman

a lo largo del tiempo, centrándose en las intenciones y justificación argumentativa de la teoría de los stakeholders, y sostiene que la apelación de Freeman a restricciones legales, económicas y éticas en última instancia ha producido algunos argumentos y aportes académicos que no son válidos, superando las intenciones del propio Freeman que son más liberales y de libre mercado de lo que se asume en la comunidad científica.

4.3 ASPECTOS CONCEPTUALES

El concepto de stakeholders, se refiere a una idea que no se encuentra bien definida debido en parte a su amplitud conceptual, que ha recibido el impacto y críticas de muchos autores, y que está sujeta a la vitalidad propia de un término tan poderoso (Phillips et al., 2003). Por lo que hasta el mismo profesor R. Edward Freeman, quien publicó en 1984 la definición más popular de stakeholders la ha modificado a lo largo del tiempo.

Lo expuesto anteriormente permite evidenciar como desde una perspectiva teórica, el concepto de stakeholders se ha mantenido más o menos estable a lo largo de la literatura de Freeman, el pionero de su uso en la estrategia y gestión organizacional, pero la aplicación del mismo en la práctica ha experimentado más variaciones (IESE Business School, 2009).

4.3.1 Definición de los stakeholders.

Según R. E. Freeman (1984), el término stakeholder apareció inicialmente en la literatura de administración como un documento de trabajo interno del *Stanford Research Institute* en 1963, definiéndolos como los grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. De igual manera, entre las primeras definiciones se encuentran las expuestas por Rheman en 1964 (citado por Mitchell

et al., 1997) que define los stakeholders como quienes dependen de la empresa para conseguir sus metas personales y del cual la empresa depende para su propia existencia, mientras que Ahlstedt y Jahnukainen en 1971 (citado por Mitchell et al., 1997) los define como participantes en la empresa que buscan sus propios intereses y metas y de los cuales la empresa depende.

La definición más popular de stakeholders los define como los grupos de individuos que son cruciales para la supervivencia de las organizaciones; además establece a los actores que puedan afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa, es decir cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984).

No obstante, el concepto de stakeholder ha evolucionado a lo largo del tiempo debido a factores relacionados con la globalización y la elevada conciencia de la influencia de la organización en la sociedad, y no existe consenso sobre la definición del concepto de stakeholder entre los académicos. Esta dificultad para definir lo que es un stakeholders es identificada también por Falcao Martins & Fontes Filho (1999), quienes señalan que existen múltiples definiciones de stakeholders que varían de un extremo a otro a lo largo de un continuum, que polariza el concepto desde definiciones muy amplias hasta definiciones (cualquier actor persona, grupo, entidad) hasta definiciones muy restringidas (empleados, gerentes, proveedores, accionistas, clientes), el análisis del concepto de stakeholders se orienta a los esfuerzos de la organización por incorporar las preocupaciones, necesidades e intereses de sus grupos de interés a sus acciones y decisiones, pero especialmente a sus objetivos, buscando beneficiar no solo a sus accionistas, sino que distribuir los beneficios para todos los actores involucrados de la forma más equitativa posible.

Entre las definiciones más amplias se presenta la expuesta por Mitchell et al. (1997), según la cual los stakeholders son definidos como aquellos actores internos o externos que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. De acuerdo con lo anterior, aquellos actores que no presentan al menos uno de estos atributos, es decir, no afecta los resultados y/o no son afectados por los resultados, no son stakeholders. En el lado contrario, se tienen algunas definiciones restringidas que entienden a los stakeholders primarios como actores o categorías de actores (tales como empleados, gerentes, proveedores, propietarios y clientes) poseedores de intereses y expectativas sobre la organización, sin los cuales no sería posible la organización (Hill & Jones, 1992).

En 1988, Hax y Majluf (citado por Pedrosa Ortega, 2009) define a los stakeholders como aquellas personas quienes directa o indirectamente reciben los beneficios y los costes derivados de las acciones de la organización.

Por otra parte, según Goodpaster (1991) existen dos tipos de stakeholder: estratégicos y éticos. Los stakeholder estratégicos son aquellos cuyos intereses considera la empresa para poder alcanzar sus propios objetivos estratégicos, mientras los stakeholders éticos son los que se tienen en cuenta desde una perspectiva de equilibrio de intereses.

Para Donaldson & Preston (1995), los stakeholders son las personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procesales y/o sustantivos de la actividad empresarial. Posteriormente, J. Post, Preston, & Sachs (2002), exponen que los stakeholders de una empresa son los individuos y colectivos

que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.

En el ámbito de las organizaciones del sector público y sin fines de lucro, se pueden identificar los stakeholders como individuos o grupos que tienen el poder para impactar directamente en el futuro de la organización (Bryson, 2004). Bleger (citado por Rivera & Malaver, 2011) que expone en 2004 que los stakeholder son todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. De igual manera, R. E. Freeman et al., (2004) definen los stakeholders como el grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Vale la pena mencionar la definición de Johnson, Scholes, & Whittington (2010), que definen a los stakeholder como aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo, condicionan la consecución de los objetivos de la organización.

4.3.2 Aspectos Esenciales del Enfoque de Stakeholder

Según Jones & Wicks (1999), son 4 las premisas vitales de la teoría de los stakeholders y son: primero, la empresa tiene relaciones con muchos grupos constituyentes, llamados stakeholders, que afectan y son afectados por sus decisiones; segundo, la teoría tiene que ver con la naturaleza de estas relaciones en términos de procesos y resultados de la empresa y sus stakeholders; tercero, los intereses de todos los stakeholders legítimos tienen un valor intrínseco, y se asume que ningún conjunto de intereses puede dominar a los otros; y el cuarto, que la teoría se centra en la toma de decisiones gerenciales.

En este sentido, las organizaciones deben observar en sus actuaciones una serie de reglas en congruencia con los objetivos de los stakeholders, para que sean calificados sus comportamientos como socialmente responsables, en coherencia con lo expuesto por Vaca Acosta, Moreno Domínguez, & Riquel Ligeró (2007), son:

- Transparencia: información y dialogo con los stakeholders.
- Verificabilidad: a través de expertos independientes externos.
- Materialidad: teniendo en cuenta las expectativas de los grupos de interés en todas las áreas.
- Visión amplia: el contexto de sostenibilidad debe ser lo más amplio posible, en función a su actividad, localización y tamaño.
- Naturaleza social de la organización: como valor que prevalece sobre la consideración económica o técnica.
- Mejora continua.

4.3.3 Usos del concepto de stakeholders

En los estudios de los stakeholders se distinguen tres diferentes aspectos de la teoría de los stakeholders, de acuerdo con Donaldson & Preston (1995) , estos aspectos se pueden entender como usos de la teoría de stakeholders, los cuales son: descriptivo, instrumental y normativo.

El descriptivo, explica la organización como una constelación de intereses cooperativos y competitivos con valor intrínseco. El instrumental, establece un marco en el que se examinan las conexiones, entre la práctica de la dirección de los stakeholders y el logro de distintos objetivos de desempeño de la

empresa. El normativo, supone la aceptación de las siguientes ideas: Los stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en la actividad corporativa; y los intereses de todos los stakeholders tienen un valor intrínseco.

4.3.4 Gestión de los stakeholders

Siguiendo a Freeman (1984), los stakeholders influyen en la administración de empresas y por tanto los directivos deben llevar a cabo una dirección de los mismos del siguiente modo:

- Comprender desde la perspectiva racional, quienes son los stakeholders de la organización y que intereses se observan,
- Entender los procesos organizacionales utilizados para dirigir las relaciones de la organización con los mismos, y si estos encajan con el mapa de stakeholders racional de la organización,
- Comprender el conjunto de transacciones o negocios entre la organización y sus stakeholders
- Y deducir si estas negociaciones encajan con el mapa y los procesos organizacionales hacia los stakeholders.

La gestión de los stakeholders, entendida como las prácticas de gestión que reflejan la conciencia y respuesta a las preocupaciones legítimas de los múltiples grupos de la corporación (Post, Preston, & Sachs, 2002a), debe alejarse de las prácticas manipuladoras tendientes a beneficiar sólo los propósitos organizacionales, y dicha gestión debe extender su mirada hacia la incorporación tanto de las partes interesadas que discrecionalmente se relacionan con la organización, así como aquellas que involuntariamente se ven afectados por su quehacer, lo que aumentará las posibilidades de mantener y mejorar la capacidad de la organización para crear riqueza para sí misma y para sus stakeholders.

De acuerdo con Caballero (citado por Pedrosa Ortega, 2009), numerosas investigaciones han demostrado las organizaciones que se preocupan por los stakeholders consiguen mejores resultados económicos que aquellas organizaciones que los ignoran.

Ahora bien se asigna un valor fundamental a la confianza entre la organización y sus stakeholders, y se advierte que la gestión de la confianza de las partes interesadas es difícil, entre otras razones, porque existen muchos grupos diferentes de interesados, cada uno de ellos con necesidades y perspectivas particulares, identificando con ello que además las relaciones con la organización ofrece la posibilidad a los stakeholders de obtener o aumentar valor para sus intereses, acercando el enfoque de los stakeholders al concepto de capital social (Pirson & Malhotra, 2008).

4.3.5 Definición de Estrategia Organizacional

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos*, cuyo significado es general, y fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). De esta manera, la palabra “estrategia” fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios para designar a una serie de procesos más o menos complejos cuya finalidad es la de diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos. Pero incluso los autores de mayor renombre no logran ponerse de acuerdo con respecto a la formulación y planificación de la estrategia empresarial (Casazza, 2009).

Entre las definiciones de estrategia en el ámbito de administración, se destaca la que considera una estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer,

1997). Otros autores y académicos presentan distintas definiciones de estrategia organizacional, como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1. Principales definiciones de estrategia organizacional

Autor y Año	Definición
Peter Drucker, 1949	La estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?
Alfred Chandler, 1962	Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.
Igor Ansoff, 1965	Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.
Kenneth Andrews, 1971	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser.
Igor Ansoff, 1980	Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa.
Kenneth Andrews, 1980	Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.
Fred David, 1988	Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.
Henry Mintzberg, 1990	Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento.
Michael Porter, 1990	La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la economía industrial.
Robert Grant, 2002	Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.

Fuente: Castellanos Narciso & Cruz Pulido (2014).

En este trabajo se entiende la estrategia organizacional como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la organización a través de su

configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (Johnson et al., 2010).

4.3.6 Enfoques de la Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional puede coexistir dentro de los campos, de acuerdo con Steensen (2014):

- La estrategia percibida como comunicación, donde se establece que la clave es la influencia es la comunicación oral o escrita a los miembros de la organización y los stakeholders externos sobre la organización y las acciones y comportamiento de sus miembros.
- La estrategia percibida como intenciones, las ambiciones personales o compartidas son la clave del desarrollo futuro deseado para la organización
- La estrategia es percibida como realizado, lo que los miembros de la organización hacen, las decisiones que toman, sus acciones o actividades en relación con las tareas de la organización.

La estrategia es el resultado de decisiones tomadas para guiar una organización con respecto al medio ambiente, la estructura y los procesos que influyen en su desempeño organizacional (Steensen, 2014).

4.3.7 Aspectos Determinantes de la Estrategia

De acuerdo con Igor Ansoff (1998), las normas que enmarcan la determinación estratégica de la empresa pueden clasificarse dentro de 4 tipos de criterios.

- El primero referencia el comportamiento presente y futuro de la empresa; así, la estrategia buscaría la obtención de mayores rendimientos que de alguna forma se relacionen con la calidad y el mejor aprovechamiento de recursos. Para lo anterior la calidad se encuentra en el planteamiento de los

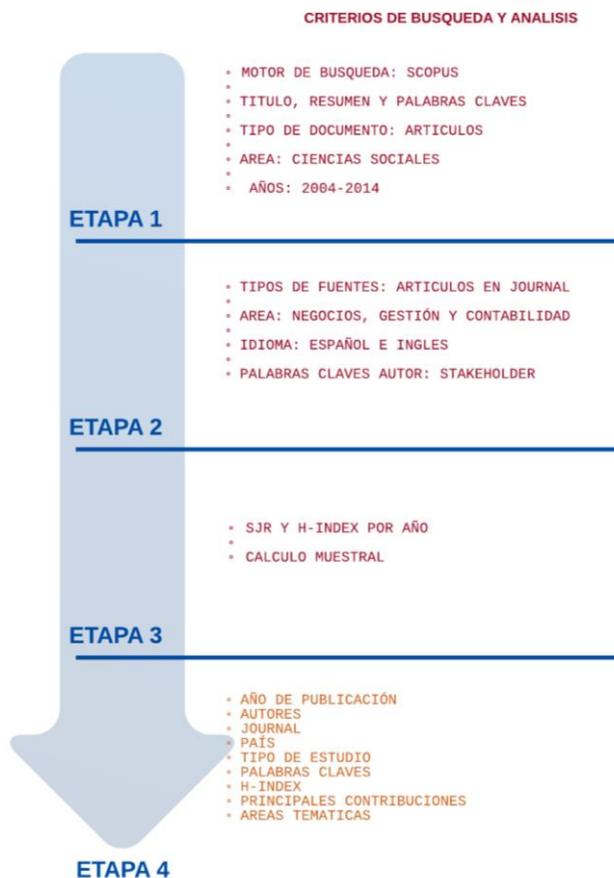
objetivos, y lo que respecta a los recursos se asocia a la cantidad deseada; estas serían las metas de la organización.

- El segundo criterio, considera los cambios del entorno, catalogado como ambiente externo. A partir de esto, las empresas desarrollarían normas que tienen que ver con la tecnología utilizada, los productos a vender, el mercado objetivo y el desarrollo de ventajas ante los competidores; todo lo cual es entendido como estrategia empresarial.
- El tercer y cuarto criterios corresponden al interior de la organización

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo se realizó mediante un estudio de carácter descriptivo de tipo cualitativo y cuantitativo, con el que se pretende identificar, evaluar e interpretar la investigación disponible referente a los elementos que se han incorporado al concepto de stakeholders en la estrategia organizacional a través de una revisión de la literatura, con base en fuentes de reconocimiento internacional. De esta manera se describe paso a paso la metodología que se utilizó para el desarrollo de esta revisión bibliográfica, se divide en cuatro etapas, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Etapas de búsqueda



Fuente: Diseño de autores.

Las revisiones de las literaturas tienen como objetivo mapear, analizar y evaluar el cuerpo de la literatura para identificar las lagunas que se presentan en una temática de investigación y resaltar los límites del conocimiento (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Las revisiones bibliográficas estructuradas, se completan normalmente a través de un ciclo iterativo de definiciones, teniendo en cuenta las palabras claves, la búsqueda de la literatura y los análisis completos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Ahora bien, los criterios de búsquedas fueron adaptados de los utilizados por Yang, Shen, Ho, Drew, & Xue (2011) y se limitaron los resultados a los últimos 11 años, que abarca el periodo comprendido entre los años 2004 y 2014, y coincide con el periodo de tiempo en donde se evidencia un mayor interés entre los investigadores por este tema de investigación.

La fuente principal de búsqueda de información es la base de datos Scopus de Elsevier, y las fuentes secundarias de información bases de datos electrónicas Science Direct, Wiley, Jstor, Social Science Research Network, y los repositorios digitales sobre literatura científica, Google Scholar.

La base de datos Scopus se le reconocen ventajas como la facilidad de navegación, incluye el 100% de lo indexado en las bases ELSEVIER, Springer, Wiley-Blackwell y Taylor & Francis, facilita el acceso a documentos citados, estando abierta a Internet, dispone de páginas web y patentes, de enlaces a la página web de editores de revistas, etc (Burnham, 2006); además basa sus datos de influencia en el cálculo del factor h que fue creado en un intento de medir carrera y recorrido de un autor, y además, toma su nombre, del indicador SCImago Journal Rank (SJR), desarrollado por SCImago desde un ampliamente conocido algoritmo como Google PageRank™. Este indicador muestra la visibilidad de las revistas contenidas en la base de datos Scopus desde 1996.

5.1 ETAPA I

Inicialmente se realizó la búsqueda en la base de datos de Scopus usando como criterios de búsqueda el termino *Stakeholder* en Título, resumen y/o palabras claves, en el área de las Ciencias Sociales, considerando Artículos como tipo de documentos en los años 2004 a 2014.

5.2 ETAPA II

Se refinaron los resultados de la búsqueda de acuerdo con el objeto de estudio de este trabajo, con los siguientes criterios: el área temática de Negocios, Gestión y Contabilidad; los tipos de documentos a considerar son los artículos científicos, publicados en las principales revistas científicas indexadas y las publicaciones en inglés y español que tuvieran la *Stakeholder* como palabra clave.

5.3. ETAPA III

Seguido a esto, se seleccionaron revistas académicas para la revisión literaria, considerando la posición del factor de impacto en los términos de SJR y H-index.

Posteriormente se especifica el tamaño de la muestra a considerar por año, utilizando la fórmula para el cálculo de poblaciones finitas y conocidas descrito por Spiegel & Stephens (2009):

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} \quad \text{Donde:}$$

n : Tamaño de la muestra, N Tamaño de la población, Z : Valor correspondiente a la distribución de gauss, $Z_{\alpha=0.05} = 1.96$ y $Z_{\alpha=0.01} = 2.58$, p : Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($P=0.5$), que hace mayor el tamaño muestral, q : $1-p$, e i : error.

Una vez concluidos, se realizó la síntesis de los datos, el cual se basa en la recolección y análisis de los resultados de estudios.

5.4 ETAPA IV

En esta etapa se realizó un análisis de los documentos, determinando los principales elementos incorporados en el estudio del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional en el periodo comprendido entre 2004 y 2014. En la revisión de las publicaciones teóricas se descubrieron los principales temas de investigación mediante la codificación y análisis de las variables adaptado de Laplume, Sonpar, & Litz (2008) para el desarrollo de esta revisión (ver Tabla 2), con algunas modificaciones.

Tabla 2. Códigos para el análisis del contenido

Tipo de Variable	Código	Definición del código
Cuantitativas	Año	Año de publicación
	Autor	Listado de autores
	Título	Título del artículo
	Revista	Revista en la que se publicó el artículo
	Jurisdicción geográfica	País desde el que se recogieron los datos
	Metodología	Estudios teórico, estudios empíricos
	Palabras claves	Palabras claves suministradas por los autores
	Citaciones	Número de veces que ha sido citado el artículo según Scopus
Cualitativas	Preguntas de investigación	Preguntas problemas de la investigación
	Contribuciones	Las contribuciones principales que se enfocan en la investigación
	Hallazgos principales	Principales elementos hallados explícitamente en la revisión

Fuente: Adaptación de Laplume et al. (2008).

6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La gestión entre las demandas de los stakeholders de una organización, es una de las tareas más importantes durante la elaboración de estrategias en relación al objetivo estratégico de las mismas. Ahora bien, en la literatura sobre la gestión de los stakeholder, no se encuentra bien establecido las definiciones, además los conceptos no se desarrollan generalmente en formas que lo hacen útiles en la práctica (Ackermann & Eden, 2011).

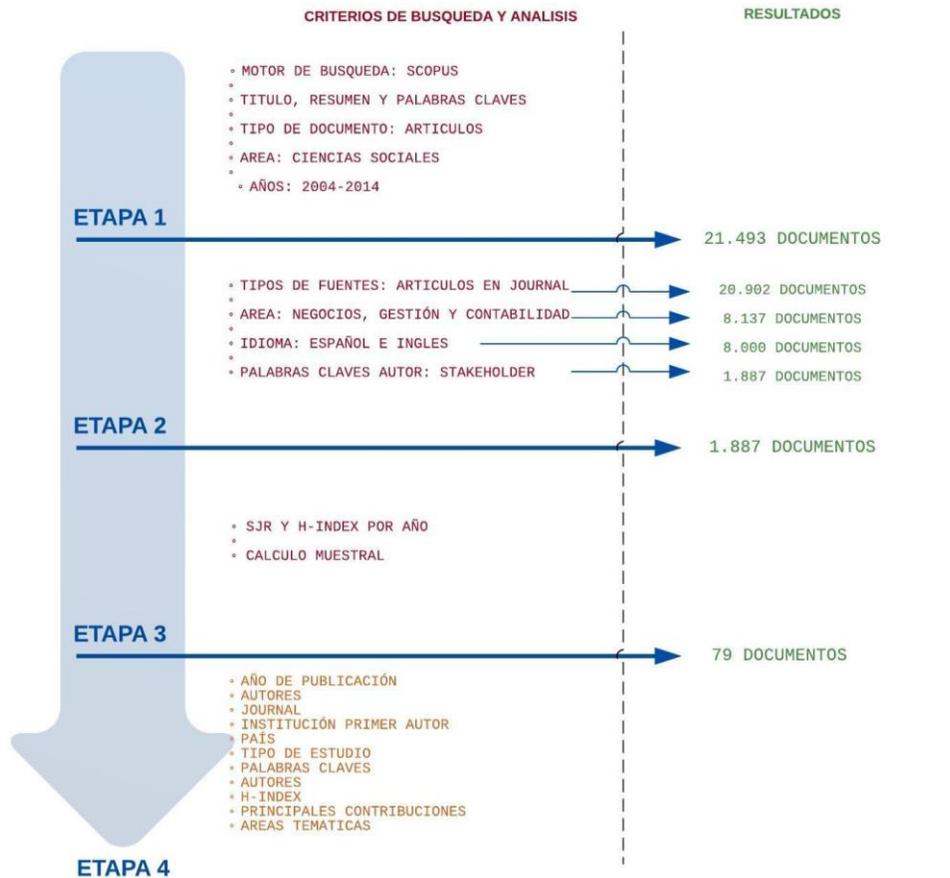
Esta investigación pretende aportar una revisión de la evolución del concepto de los stakeholder y sus aplicaciones en las organizaciones de manera que cumplan con sus objetivos estratégicos, a través del uso de las herramientas bibliométricas, considerando la bibliometría como la ciencia que estudia la naturaleza y curso de una disciplina por medio del cómputo y análisis de las distintas facetas de la comunicación escrita.

La metodología bibliométrica se ocupa del análisis cuantitativo de determinadas variables presentes en un texto publicado, con el fin de acercarse a la situación de un campo científico en un tiempo específico (Pritchard, 1969). En este sentido, algunos autores como Flores, Muñoz y Cabañero (citados por Herrera Madueño, Larrán Jorge, Lechuga Sancho, & Martínez-Martínez, 2015) la consideran como «una herramienta que permite elaborar un conjunto de indicadores referidos específicamente a la producción científica de una disciplina, proporcionando, de este modo, una base de discusión para estimar el grado de consolidación y desarrollo de la misma».

En este trabajo se utilizó una metodología, como se observa en la Figura 3, que permitió recopilar y realizar una evaluación integral del concepto de stakeholder con el objetivo de identificar los estudios

más influyentes, determinar las áreas temáticas de investigación, proporcionar información para los intereses de investigaciones actuales y direcciones futuras en el campo.

Figura 3. Resultados por etapas de búsqueda



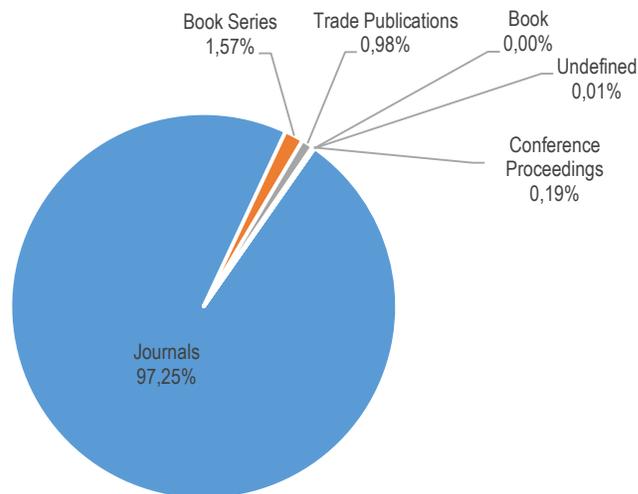
Fuente: Diseño de Autores.

El estado del arte de los stakeholders en la estrategia organizacional, se pudo representar mediante una revisión de publicaciones académicas en el periodo de tiempo comprendido entre 2004-2014, en la búsqueda de los artículos de investigación se establecieron diferentes filtros.

6.1 RESULTADOS INICIALES DE LA BUSQUEDA

Inicialmente se realizó la búsqueda usando: Título del artículo, resumen, Palabras claves (“*Article Titles, Abstract, Keywords*”), en la base de datos Scopus, que recogen y almacenan publicaciones académicas, donde se encontraron 21.493 en el periodo de tiempo establecido, incluyendo los artículos de conferencias, libros y capítulos de revistas, material de editorial, cartas a editores y los artículos publicados en *Journals* que corresponde al 97,2% de las publicaciones, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Documentos por tipo de fuente

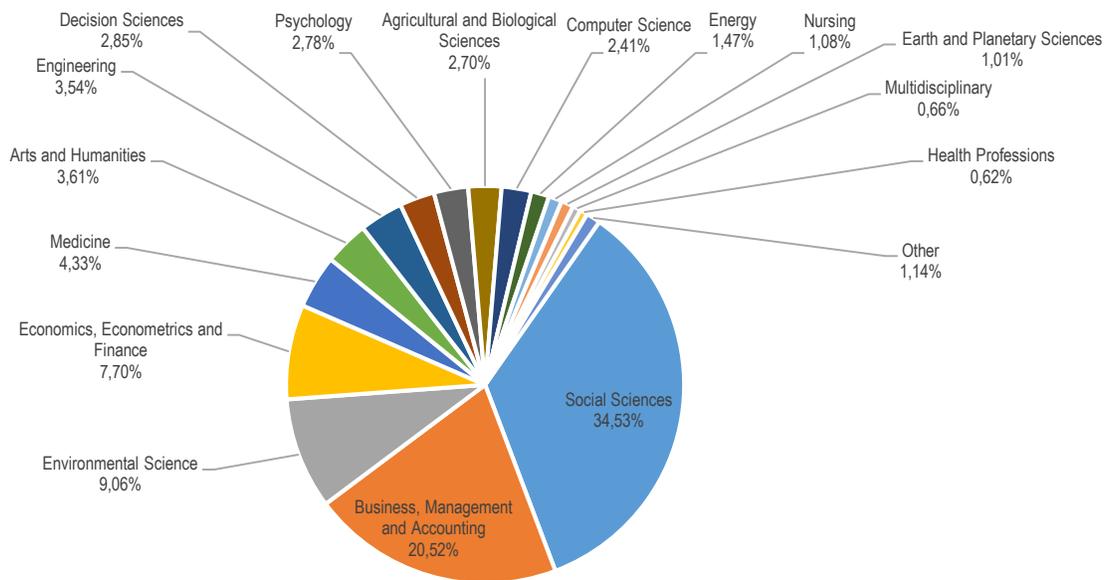


Fuente: Scopus Elsevier.

La búsqueda inicial fue refinada con el fin de incluir solo artículos científicos publicados en *Journal*, obteniendo 20.902 artículos de revistas interdisciplinarias.

Ahora bien, de las áreas de conocimiento encontradas, se tomaron aquellos enmarcados en el área temática: Negocios, administración y contabilidad (“*Business, Management and Accounting*”), la cual representa el 20,5% del total de las publicaciones con 8137 artículos (Ver Figura 5).

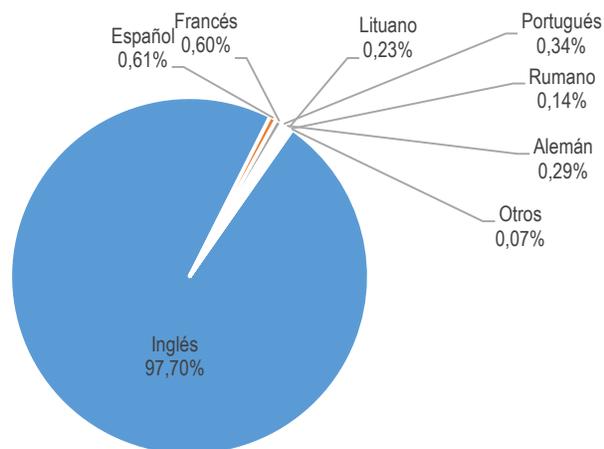
Figura 5. Documentos por áreas temáticas



Fuente: Scopus Elsevier.

El idioma predominante para los 8.137 documentos seleccionados fue el inglés que representan el 97.70%, seguido del español con el 0.61%, 0.6% en francés, 0.34% en portugués y 0.29% en alemán (Ver Figura 66).

Figura 6. Documentos por idioma



Fuente: Scopus Elsevier.

Ahora bien, se depuraron los artículos cuyo idioma coincidiera con el idioma inglés y español y el resultado fueron un total de 8000 documentos académicos, a partir de estos se tomaron aquellos documentos que en las palabras claves del autor contenían el término stakeholder (1.887 documentos).

6.2 ANÁLISIS GENERAL DE LAS PUBLICACIONES

La revisión del estado del arte del concepto de stakeholders en la estrategia organizacional incluye artículos científicos publicados en inglés y español a lo largo de los años 2004 y 2014, que se encuentren enmarcados en el área temática de Negocios, Administración y Contabilidad.

A continuación, se presenta un análisis general de los 1.887 documentos seleccionados, que describe la estructura y evolución cuantitativa de la producción científica, que pone de manifiesto el aumento en el número de artículos científicos, revistas, países y áreas temáticas interesadas en el estudio del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional.

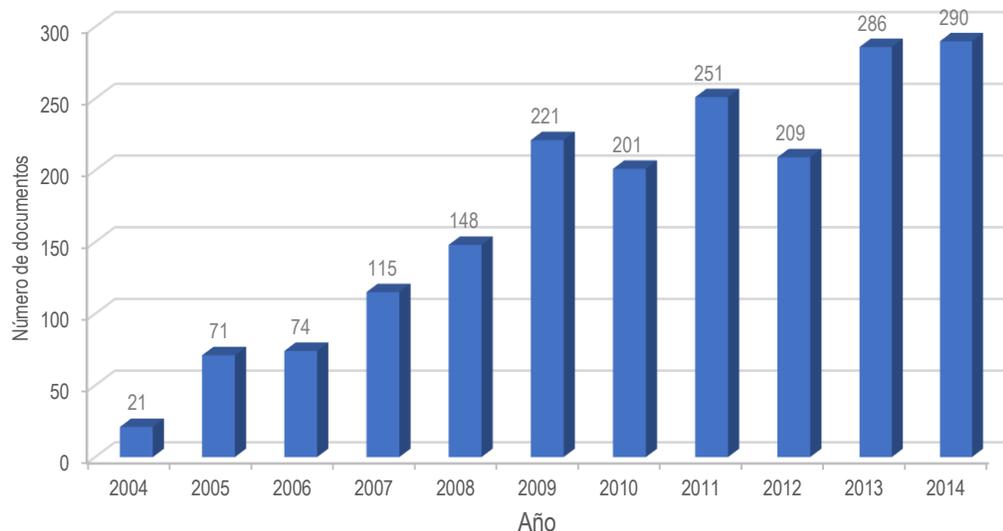
6.2.1 Evolución Temporal

Durante los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI, en relación con las consecuencias del proceso de globalización y de las políticas neoliberales implementadas, se presenta un auge en el estudio del concepto de stakeholder frente a las condiciones favorables para un desarrollo sostenible (Weiss, 2003).

En coherencia con lo anterior, en la Figura 7 que presenta la evolución en las publicaciones seleccionadas que confirma el incremento sostenido de los estudios sobre el concepto de stakeholders en la última década. El número anual de artículos académicos publicados en el periodo bajo estudio sobre el concepto de stakeholder evidencia el incremento registrado, al pasar de 21 a 290 documentos

publicados entre 2004 y 2014, lo cual representa un incremento superior al 1200% en el número de publicaciones anuales.

Figura 7. Número de documentos seleccionados en el periodo 2004-2014



Fuente: Scopus Elsevier.

Así, a partir de 2005 se observa cómo se produce un aumento progresivo del número de estudios en este campo, con excepción de los años 2010 y 2012, siendo el año 2014 el de mayor auge en lo que se refiere a producción científica.

En el periodo bajo estudio, la mayor variación porcentual anual en el número de publicaciones se registró en 2005 con un incremento del 238,1% con respecto al año inmediatamente anterior, seguidamente se encuentran los años 2007 (55,4%), 2009 (49,3%) y 2011 (24,65%). Por otra parte, se observa como los únicos años en los que se registra una disminución en el número anual de publicaciones con relación al año inmediatamente anterior fueron 2010 y 2012, al registrar variaciones del -9% y -16,7%, respectivamente.

6.2.2 Revistas

Los resultados muestran que los artículos científicos sobre el concepto de stakeholder publicados entre 2004 y 2014 se encuentran distribuidos en un total de 426 revistas (ver Tabla 3), de las cuales 33 concentran el 49,1% de los artículos científicos sobre stakeholders entre 2004 y 2014 mientras el 50,9% restante de la producción científica se distribuye entre 393 revistas.

Se destaca como las 10 revistas con mayor número de publicaciones entre 2004 y 2014 concentran el 30,79% de la producción científica sobre el concepto de stakeholder, estas revistas son: *Journal of Business Ethics*, *Business Strategy and the Environment*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Journal of Cleaner Production*, *Corporate Governance*, *Business and Society*, *International Journal of Project Management*, *Journal of Business Research*, *Corporate Ownership and Control* y *Corporate Communications*.

A pesar que las revistas mencionadas anteriormente registran los mayores porcentajes de artículos publicados, es preciso señalar la presencia de revistas que registran entre 10 y 23 publicaciones sobre el concepto de stakeholder durante el periodo 2004 y 2014, que concentran el 18,34% de las publicaciones; como: *European Journal of Marketing*; *Construction Management and Economics*; *Public Relations Review*; *Tourism Management*; *Accounting, Auditing and Accountability Journal*; *International Food and Agribusiness Management Review*; *Journal of Sustainable Tourism*; *Management Decision*; *Technological Forecasting and Social Change*; *Strategic Management Journal*; *American Journal of Evaluation*; *International Journal of Business Governance and Ethics*; *Quality - Access to Success*; *Social Responsibility Journal*; *Business Horizons*; *Problems and Perspectives in Management*; *Evaluation and Program Planning*; *Event Management*; *International Journal of Human*

Resource Management; European Management Journal; Journal of Management Development; Journal on Chain and Network Science; y Total Quality Management and Business Excellence.

Tabla 3. Distribución de publicaciones por revistas. 2004-2014.

Journals	Número de publicaciones	Participación Porcentual (%)
Journal of Business Ethics	248	13,14
Business Strategy and the Environment	53	2,81
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	52	2,76
Journal of Cleaner Production	45	2,38
Corporate Governance	43	2,28
Business and Society	30	1,59
International Journal of Project Management	30	1,59
Journal of Business Research	29	1,54
Corporate Ownership and Control	26	1,38
Corporate Communications	25	1,32
European Journal of Marketing	23	1,22
Construction Management and Economics	22	1,17
Public Relations Review	20	1,06
Tourism Management	20	1,06
Accounting, Auditing and Accountability Journal	18	0,95
International Food and Agribusiness Management Review	18	0,95
Journal of Sustainable Tourism	18	0,95
Management Decision	17	0,90
Technological Forecasting and Social Change	17	0,90
Strategic Management Journal	16	0,85
American Journal of Evaluation	15	0,79
International Journal of Business Governance and Ethics	15	0,79
Quality - Access to Success	14	0,74
Social Responsibility Journal	14	0,74
Business Horizons	13	0,69
Problems and Perspectives in Management	13	0,69
Evaluation and Program Planning	11	0,58
Event Management	11	0,58
International Journal of Human Resource Management	11	0,58
European Management Journal	10	0,53
Journal of Management Development	10	0,53
Journal on Chain and Network Science	10	0,53
Total Quality Management and Business Excellence	10	0,53
Otros 393 journals	960	50,87
Total	1.887	100,00

Fuente: Scopus Elsevier.

Mientras, que el elevado número de artículos publicados en revistas agrupadas en el apartado otros (50,87%) refleja la dispersión científica que respecto a esta temática de estudios existe a la hora de publicar, encontrándose 9 o menos trabajos publicados en estas revistas.

El indicador SJR (*SCImago Journal Rank*), es una herramienta para analizar la influencia, impacto y prestigio de una revista científica, al medir como el número promedio de citas ponderadas que recibió el año seleccionado por los documentos publicados en la revista en los tres años anteriores. El cuartil es una medida de posición de una revista en relación con las demás revistas del grupo de revistas con publicaciones. Si dividimos en 4 partes iguales el listado de revistas ordenadas de mayor a menor indicador SJR, cada una de estas partes será un cuartil. De tal manera que el primer cuartil correspondería al 25% de las revistas con el indicador SJR más alto, los cuartiles medios serán el segundo y tercero, y el cuartil cuarto agruparía a las revistas con el indicador más bajo.

En el caso de la producción científica sobre el concepto de stakeholder publicada entre 2004 y 2014, las revistas del primer cuartil concentran el 51,1% de las publicaciones sobre el concepto de stakeholder en el periodo comprendido entre 2004 y 2014, lo cual permite evidenciar la calidad de la producción científica en el campo bajo estudio. Mientras las revistas ubicadas en los cuartiles medios agrupan el 35% de la producción científica y aquellas ubicadas en el cuartil cuarto concentran solo el 13,8% de las publicaciones.

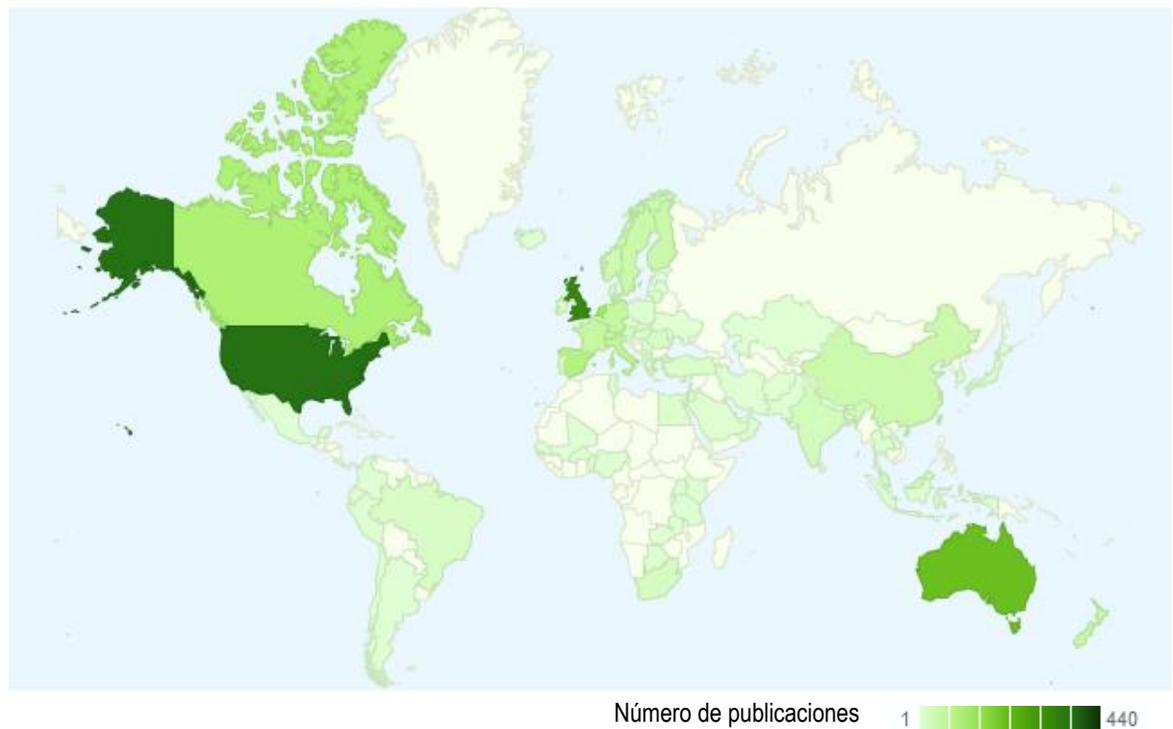
Por otra parte, al comparar las 10 revistas con mayor número de publicaciones entre 2004 y 2014 con relación a las demás revistas de sus categorías temáticas, se destaca como se encuentran ubicadas en el cuartil 1 (Q1) según el *SCImago Journal & Country Rank* (2014). Esto con excepción de

Corporate Ownership and Control en la categoría Marketing y Business and Society en las categorías de Management of Technology and Innovation junto a Strategy and Management.

6.2.3 Ubicación geográfica

La distribución geográfica de las publicaciones consideradas en el estudio del concepto de stakeholder en el periodo comprendido entre 2004 y 2014 se puede observar en la Figura 8. Si bien la producción científica procede de 95 países en los cinco continentes, se destaca el aporte realizado por 5 países de Norte América, Europa y Oceanía que concentran el 54% de las publicaciones.

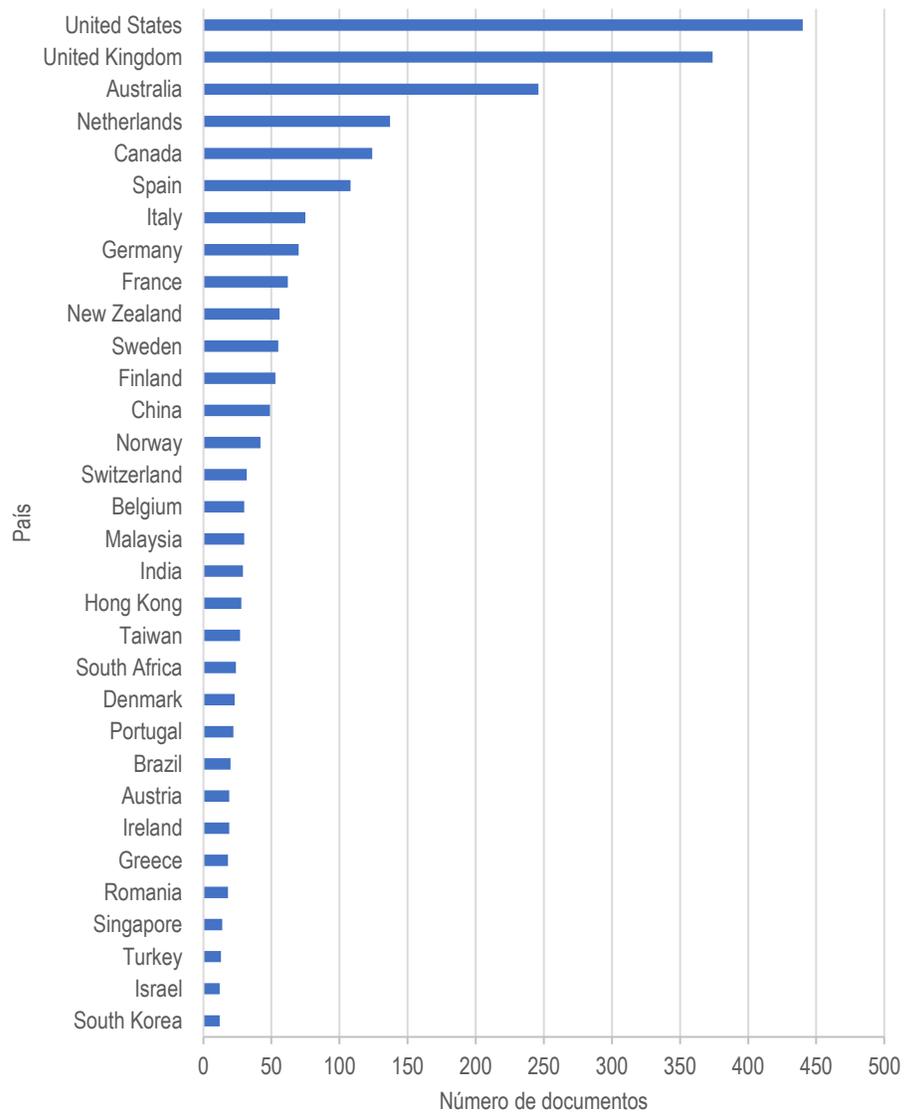
Figura 8. Mapa mundial con publicaciones por país. 2004-2014.



Fuente: Google Maps con base en información de Scopus Elsevier.

Los 5 países que han evidenciado un mayor interés en el estudio del concepto de stakeholders, son: en primer lugar, Estados Unidos con 440 documentos que representan el 18% de la producción científica; seguido del Reino Unido con el 15,3% (374 documentos), Australia con el 10,07% (246 documentos), Países Bajos con 5,61% (246 documentos) y Canadá con el 5,07% (137 documentos).

Figura 9. Publicaciones por país. 2004-2014.

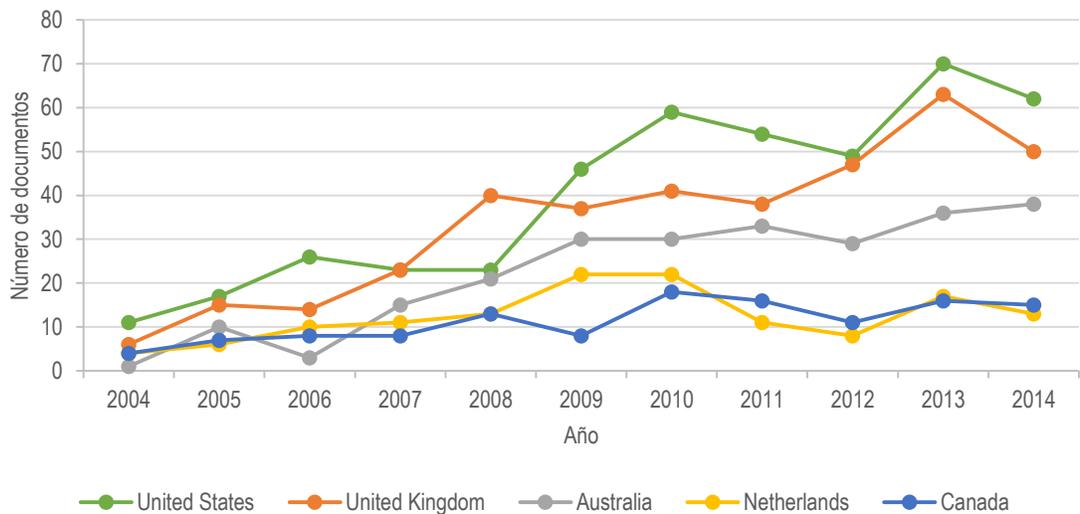


Fuente: Scopus Elsevier.

Además de los países previamente señalados, se pueden resaltar los países con una contribución importante en el estudio de concepto de stakeholder, al publicar entre 100 y 30 documentos, como se puede observar en la Figura 9. Estos países son España (100 documentos), Italia (75 documentos), Alemania (70 documentos), Francia (62 documentos), Nueva Zelanda (56 documentos), Suecia (55), Finlandia (53), China (49), Noruega (42), Suiza (32 documentos), Bélgica (30 documentos) y Malasia (30 documentos). También vale la pena mencionar países como India, Hong Kong, Taiwán, Suráfrica, Dinamarca, Portugal, Brasil, Austria, Irlanda, Grecia, Rumania, Singapur, Turquía, Israel y Corea del Sur, los cuales registraron menos de 30 publicaciones.

La evolución en el número de documentos publicados por los principales países permite evidenciar el liderazgo de Estados Unidos en el estudio del concepto de stakeholders, al registrar el mayor número de publicaciones en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2014 (con excepción del año 2008), seguido de cerca por el Reino Unido.

Figura 10. Evolución de publicaciones por país. 2004-2014.



Fuente: Scopus Elsevier.

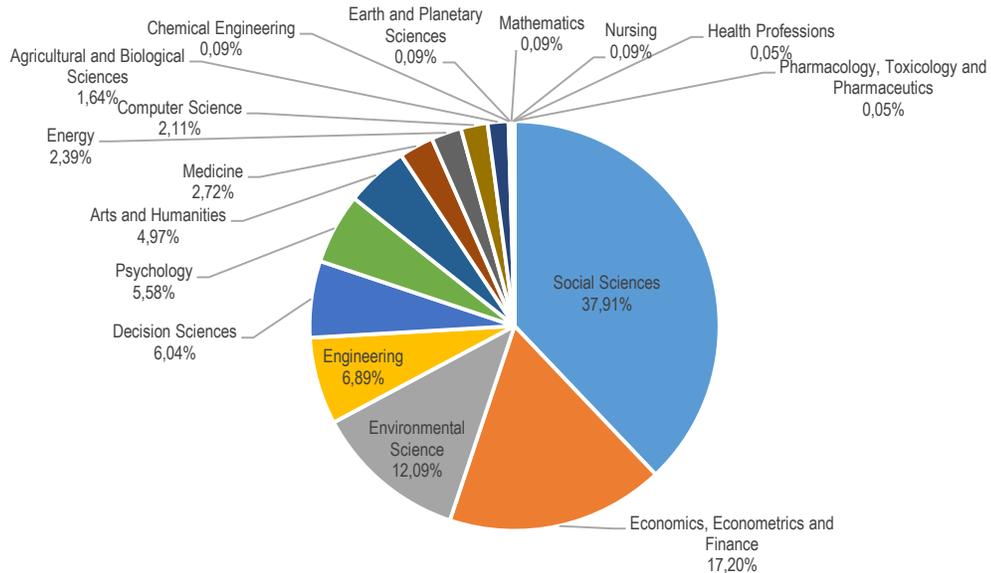
Ahora bien, Australia además de presentar el tercer puesto en aportes a las publicaciones relacionadas con el concepto de stakeholder, ha registrado un aumento progresivo en los documentos publicados, que permite inferir una tendencia al incremento de estas para los próximos años. Posteriormente se ubican los Países Bajos y Canadá, que en el periodo bajo estudio registran una dinámica de crecimiento menor en el número de publicaciones y no logran superar las 20 publicaciones anuales, con excepción de los Países Bajos en 2009 y 2010.

6.2.4 Áreas temáticas

El análisis del contenido temático refleja los tópicos de investigación que preocupan a los autores que han estudiado el concepto de stakeholder en la estrategia organizacional, y permite observar que existen núcleos de interés destacados.

Las investigaciones abarcan múltiples direcciones, y como se presenta en la Figura 11, entre los tópicos trabajo en los diferentes documentos, la mayor parte se concentra en el área de las Ciencias Sociales (37,91% de los 1887 documentos), Economía, Econometría y Finanzas (17,20%) y en tercer lugar, se encuentran publicaciones relacionadas con las Ciencias Medioambientales (12,09%).

Figura 11. Documentos por sub-áreas temáticas. 2004-2014.



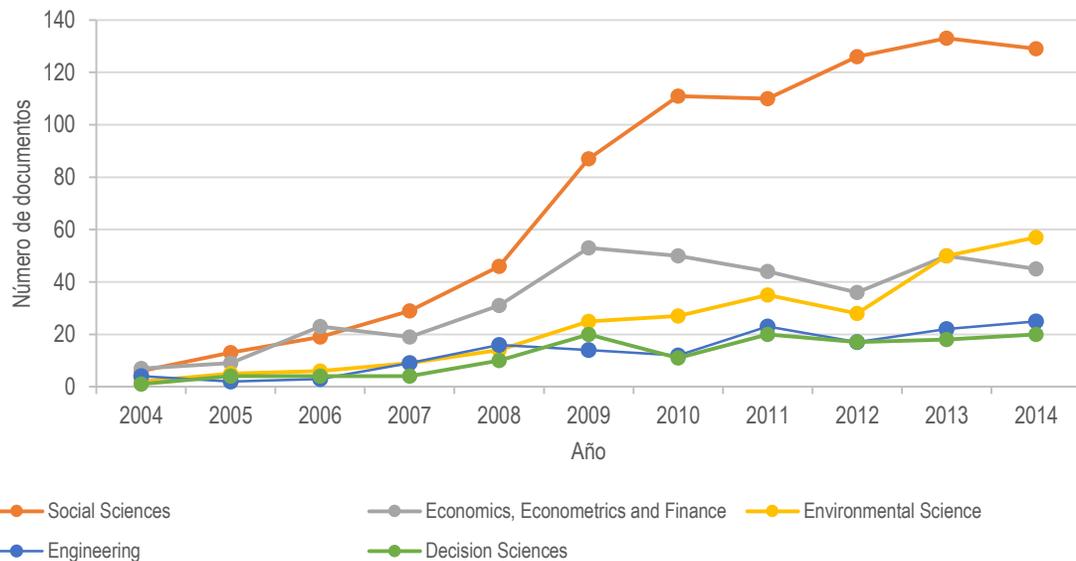
Fuente: Scopus Elsevier.

Ahora, si bien los trabajos relacionados en el área de Ciencias Sociales registraron el mayor número de publicaciones total sobre el concepto de stakeholder en el periodo comprendido entre 2004 y 2014, solo a partir del año 2007 presenta el mayor número de publicaciones anual, con un incremento progresivo en el número de documentos cada año (ver Figura 12). Esto debido a que, en los años 2004 y 2006, el área de Economía, Econometría y Finanzas logró registrar un mayor número de documentos publicados.

Vale la pena mencionar, que el crecimiento en el número de documentos relacionados con las áreas de Ingeniería y Ciencias de la Decisión ha sido menos dinámico que el registrado por los trabajos en el área de Ciencias Medioambientales, Economía, Econometría y Finanzas, y Ciencias Sociales.

Esto sugiere el mayor flujo de contribuciones en las áreas dominantes y puede estar revelando la evolución futura de la investigación relacionada con el concepto de stakeholder en la estrategia organizacional en los próximos años.

Figura 12. Evolución de documentos por sub-áreas temáticas. 2004-2014.



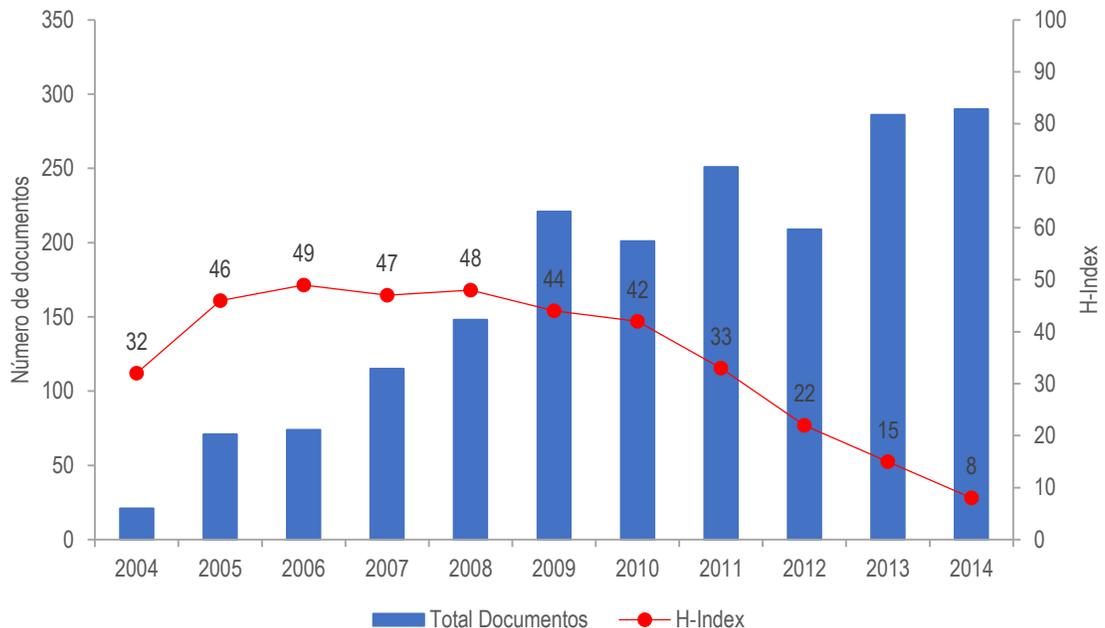
Fuente: Scopus Elsevier.

6.3 REVISIÓN CRÍTICA DE LOS DOCUMENTOS

La revisión del estado del arte del concepto de stakeholders en la estrategia organizacional entre 2004 y 2014 requiere determinar los aspectos más relevantes en la evolución y desarrollo académico en el periodo bajo estudio, con este fin se utilizan reconocidos indicadores para medir la calidad de la producción científica.

Teniendo en cuenta los valores de SJR y H-index, se pudo determinar la frecuencia de las citas para los artículos en el periodo 2004-2014, tomando la información suministrada por SCOPUS, que establecen los valores de H-index para cada año y se observan en la Figura 13. (Véase el Anexo B).

Figura 13. Valor H – Índice y documentos por año. 2004-2014.



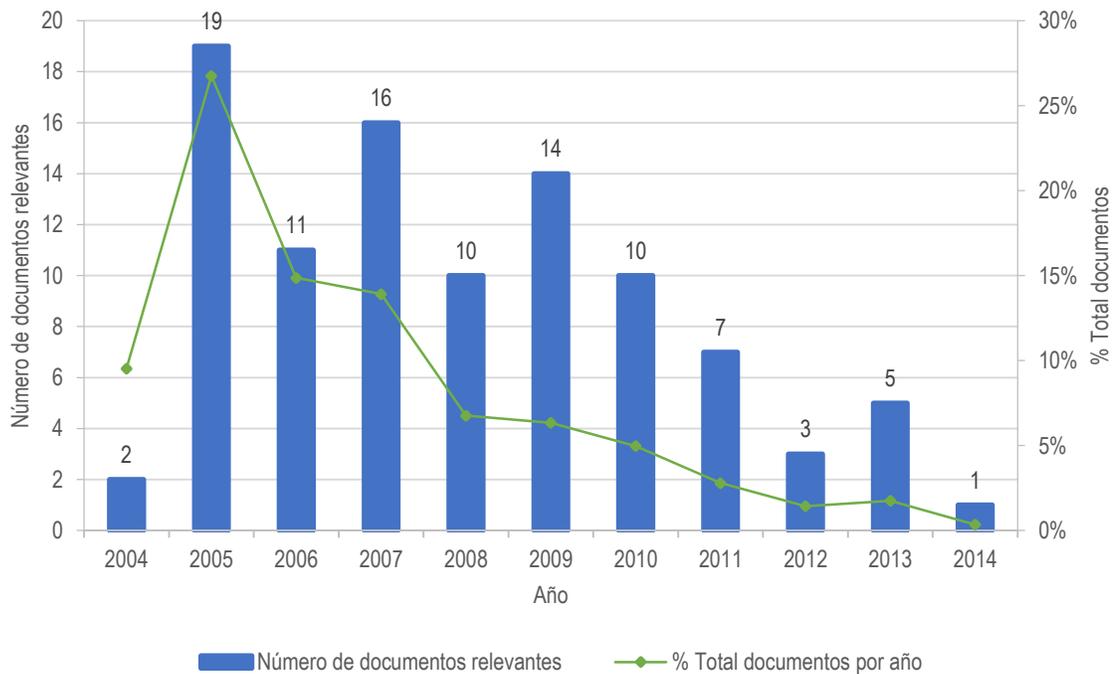
Fuente: Scopus Elsevier y diseño de autores.

Valorando que la tendencia es que los artículos más antiguos registren mayor cantidad de citas debido a que son los utilizados como referencias en los años posteriores, los artículos más citados fueron los publicados en los años 2006, 2008 y 2007, mientras los artículos del año 2004 presentan un H-índice inferior a estos, se puede inferir un aumento del interés del desarrollo de investigaciones de los stakeholders. Como ya se mencionó anteriormente, en la elección de los documentos relevantes se considera los valores de H-índice y la calidad de las revistas a través de SJR, con el fin de realizar una revisión crítica de aquellos que mejor reflejen la producción y avance del estado de la investigación.

6.3.1 Evolución Temporal

La evolución en el número de publicaciones relevantes sobre el concepto de stakeholder en el periodo 2004-2014 evidencia la tendencia de que los artículos más antiguos registren una mayor cantidad de citas debido a que son los utilizados como referencias en los años posteriores, al presentarse una disminución progresiva en el número de documentos relevantes durante el periodo bajo estudio. Esto se confirma al observar la participación porcentual de los documentos relevantes con relación al total de documentos relacionados con el concepto de stakeholders en el periodo bajo estudio (ver Figura 14).

Figura 14. Publicaciones de mayor relevancia por año. 2004-2014.



Fuente: Cálculos propios con base en información de Scopus Elsevier.

En el 2014, año que registró mayor número de documentos publicados en el área de los stakeholders y que evidencia el crecimiento del interés académico por la investigación del concepto los stakeholder, fue precisamente el año en el cual se presenta menor número de documentos relevantes durante el periodo bajo observación.

6.3.1 Revistas

La producción científica de mayor relevancia sobre el concepto de stakeholder publicada entre 2004 y 2014 se encuentra distribuida en 36 revistas, como se observa en la Tabla 4. Destacándose como las 5 revistas con mayor número de publicaciones concentran el 53,1% de los documentos relevantes, mientras el 46,9% de la producción académica restante se distribuye entre las otras 31 revistas.

El *Journal of Bussiness Ethics* es la fuente dominante con un total de 26,53% de documentos relevantes publicados (Ver Tabla 4), seguida por *Strategic Management Journal* (9,18%), *Tourism Management* (7,14%), *European Journal of Marketing* (5,10%) y *International Journal of Project Management* (5,10%).

Además de las revistas mencionadas, otras revistas publicaron entre 2 y 3 documentos relevantes durante el periodo bajo observación, como son: *Business Strategy and the Environment*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Journal of Management*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Accounting, Auditing and Accountability*, *Journal Business Horizons*, *Journal of Cleaner Production*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Management Decision*, *Organization Studies* y *Public Relations Review*.

Tabla 4. Distribución de publicaciones relevantes por revistas. 2004-2014.

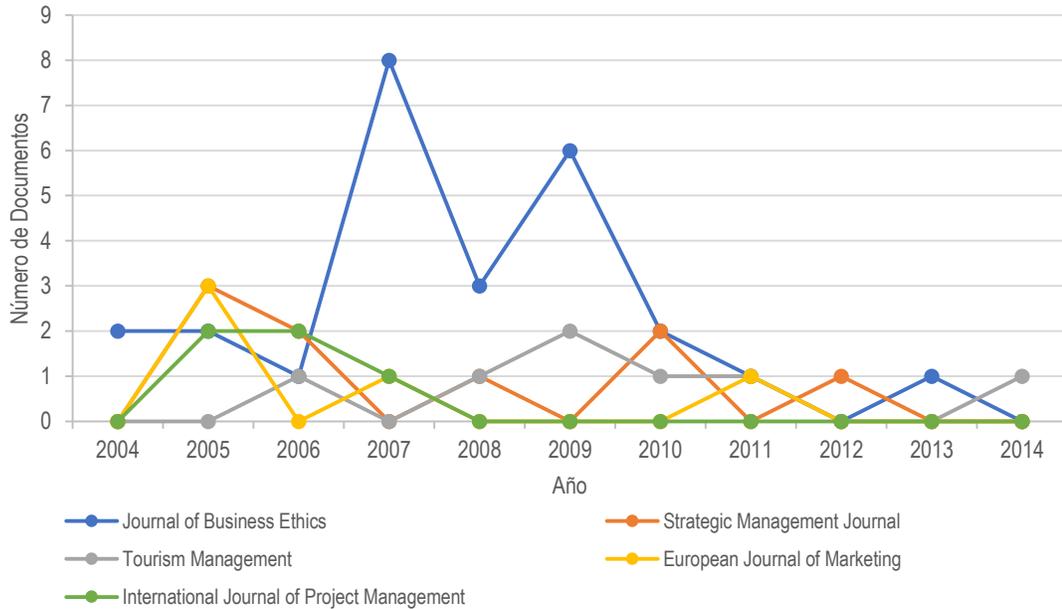
Journals	Número de publicaciones	Participación Porcentual
Journal of Business Ethics	26	26,53%
Strategic Management Journal	9	9,18%
Tourism Management	7	7,14%
European Journal of Marketing	5	5,10%
International Journal of Project Management	5	5,10%
Business Strategy and the Environment	3	3,06%
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	3	3,06%
Journal of Management	3	3,06%
Technological Forecasting and Social Change	3	3,06%
Accounting, Auditing and Accountability Journal	2	2,04%
Business Horizons	2	2,04%
Journal of Cleaner Production	2	2,04%
Journal of the Academy of Marketing Science	2	2,04%
Management Decision	2	2,04%
Organization Studies	2	2,04%
Public Relations Review	2	2,04%
Otros 20 Journals	20	20,41%
Total	98	100%

Fuente: Cálculos propios con base en información de Scopus Elsevier.

La revista con mayor continuidad en la publicación de documentos relevantes año tras año es *Journal of Business Ethics*, al publicar por lo menos un documento en 9 de los 11 años del periodo bajo observación, seguido en su orden por *Tourism Management* (publicaciones en 6 años) y *Strategic Management Journal* (publicaciones en 5 años), como se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

De igual manera, se puede resaltar los picos registrados en el número de documentos relevantes del *Journal of Business Ethics* en el año 2007 con 8 documentos y en el año 2009 con 6 documentos, que representan el mayor número anual de documentos relevantes publicados por una revista.

Figura 15. Evolución de publicaciones relevantes por revista. 2004-2014.



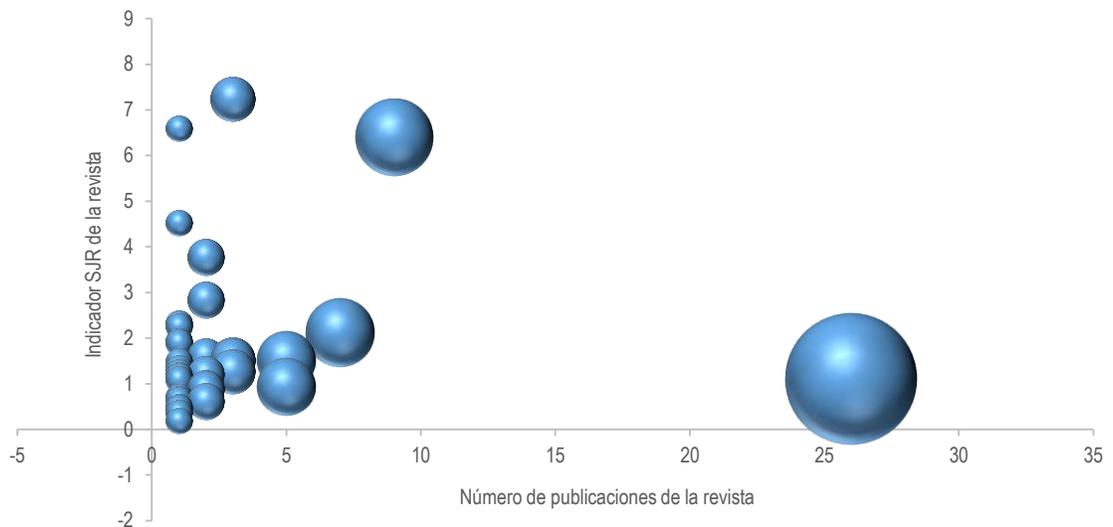
Fuente: Cálculos propios con base en información de Scopus Elsevier.

Es notable la alta calidad de la producción científica de las revistas con publicaciones relevantes sobre el concepto de stakeholders, destacándose como las revistas con mayor número de documentos se caracterizan por ubicarse en el cuartil 1 en sus respectivas categorías temáticas según SCImago Journal & Country Rank (2014). La Figura 16 presenta el indicador SJR y el número de documentos de cada revista con publicaciones relevantes.

En este sentido, el *Journal of Business Ethics*, la revista con mayor número de publicaciones relevantes con el 26,53% de las publicaciones, desde sus inicios en 1982 publica artículos que traen algo nuevo o único en el campo de estudio en el ámbito de las cuestiones éticas relacionadas con los negocios, abarcando gran cantidad de perspectivas metodológicas y disciplinarias. Las categorías temáticas abarcadas por esta revista son Economía y Econometría, Negocios, Administración y

Contabilidad, Negocios Internacionales y Gestión, Artes y Humanidades y Leyes, y se encuentran ubicadas en el cuartil 1 según SCImago Journal & Country Rank (2014).

Figura 16. Indicador SJR y número de publicaciones relevantes de las revistas. 2004 - 2014.



Fuente: Cálculos propios con base en información de Scopus Elsevier y SCImago Journal Rank.

La revista *Strategic Management Journal*, que ocupa el segundo lugar con el 9,18% de publicaciones relevantes, se ha dedicado desde 1996 a propagar material que mejore y desarrolle la teoría y práctica de la gestión estratégica. Los Negocios Internacionales junto con Estrategia y Gestión, son las categorías temáticas de este *Journal*, en las que se ubica en el cuartil 1 de revistas con el indicador SJR mas alto según SCImago Journal & Country Rank (2014). Esta revista es reconocida por proporcionar un espacio de comunicación entre los administradores académicos y los gerentes de las empresas sobre las prácticas y la evolución de la gestión estratégica al publicar comunicaciones, notas de investigación, comentarios de lectores y comentarios editoriales sobre temáticas de actualidad, además de artículos científicos.

En tercer y cuarto lugar en número de publicaciones relevantes se encuentran *Tourism Management* y el *European Journal of Marketing* con el 7,14% y 5,10% de las publicaciones, respectivamente. La revista *Tourism Management*, es una revista líder que producción científica desde 1982 con un enfoque interdisciplinario de la planeación, gestión y política del sector turismo con una visión internacional que según *SCImago Journal & Country Rank* (2014) se encuentra ubicada en el cuartil 1 de mejores revistas en las categorías temáticas: Desarrollo; Estrategia y Gestión; Transporte; Turismo, Ocio y Gestión Hotelera. Mientras que el *European Journal of Marketing*, desde 1982 se ha preocupado por divulgar investigaciones y recursos académicos de marketing, siendo reconocido por *SCImago Journal & Country Rank* (2014) dentro del cuartil 1 de mejores revistas en la categoría temática de Marketing.

Finalmente, el *International Journal of Project Management*, con el 5,10% de las publicaciones relevantes, ocupa el quinto lugar con mayor número de publicaciones y se ubica en el cuartil 1 de revistas entre las categorías temáticas de Negocios Internacionales; Gestión de la Tecnología y la Innovación; y Gestión, Seguimiento, Políticas y Derecho.

Lo expuesto anteriormente, permite apreciar como las principales revistas con publicaciones relevantes sobre el concepto de stakeholder entre los años 2004 y 2014, son reconocidas por la alta calidad de su producción académica y cuentan con amplia experiencia en áreas de investigación que abarca un amplia variedad de categorías temáticas: Economía y Econometría; Negocios, Gestión y Contabilidad; Negocios Internacionales y Gestión; Artes y Humanidades; Leyes; Estrategia y Gestión; Turismo, Desarrollo; Estrategia y Gestión Turística; Gestión Hotelera; Transporte; Marketing; Gestión, Seguimiento, Políticas y Derecho; Gestión de la Tecnología y la Innovación.

6.3.2 Ubicación geográfica

En la

Figura 17 se presenta una distribución geográfica, por países, de las muestras consideradas en los estudios previos seleccionados para el presente trabajo. Llama la atención que los trabajos desarrollados con mayor índice de citas se encuentran en tres países de Europa y América del Norte. Estos tres países representan solo el 5% de los 95 países en los cinco continentes en que se registró alguna publicación relacionada con el concepto de stakeholder entre 2004 y 2014, lo cual evidencia el grado de concentración de las publicaciones de mayor calidad sobre el tema bajo estudio.

Figura 17. Mapa mundial con publicaciones relevantes por país. 2004-2014.

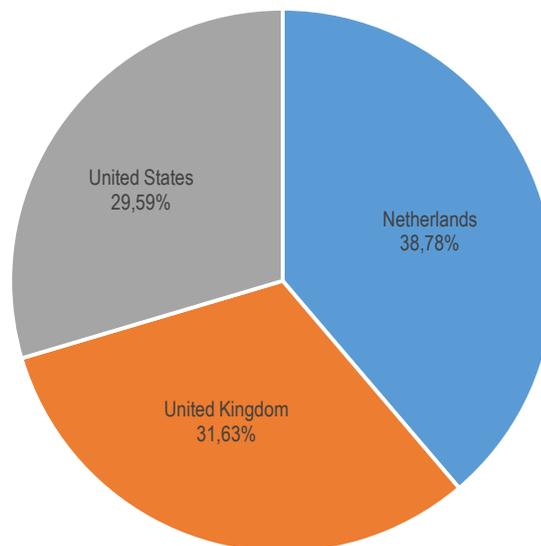


Fuente: Google Maps con base en información de Scopus Elsevier.

En primer lugar en número de trabajos relevantes se ubican los Países Bajos con 38 publicaciones que representan el 38,78% del total, seguido por Reino Unido con el 31,63% de las publicaciones, y en el tercer lugar en cantidad de publicaciones se encuentra Estados Unidos con el 29,59% de los trabajos relevantes sobre stakeholders (ver

Figura 18).

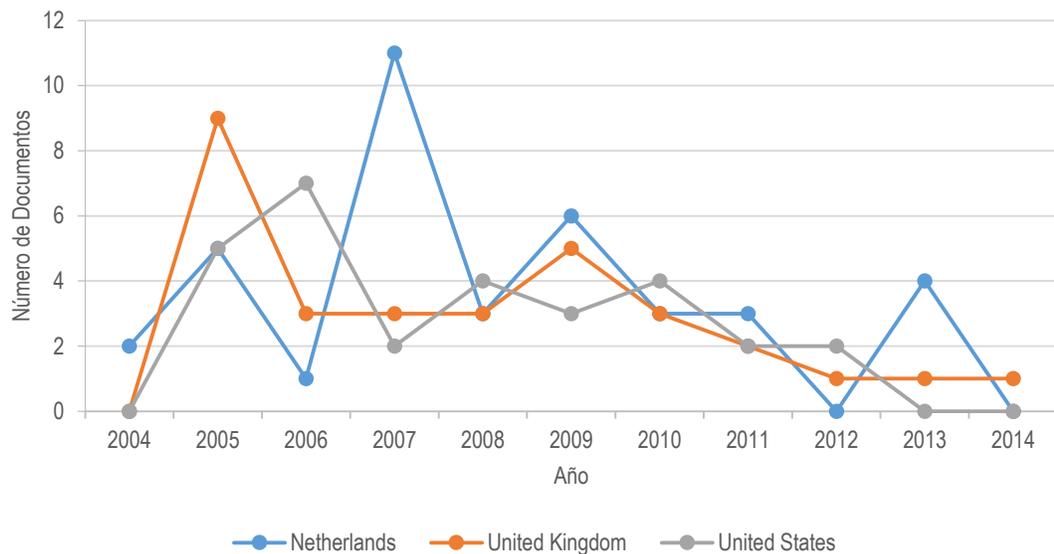
Figura 18. Distribución de publicaciones relevantes por jurisdicción geográfica. 2004-2014.



Fuente: Cálculos propios con base en información de Scopus Elsevier y SCImago.

A pesar de esto, como se observa en la **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**, Reino Unido registra una mayor continuidad en la publicación de trabajos relevantes, al publicar por lo menos un documento en 10 de los 11 años del periodo comprendido entre 2004 y 2014, seguido en su orden por Países Bajos (publicaciones en 9 años), mientras Estados Unidos registra documentos relevantes publicados en 8 de los 11 años del periodo bajo observación.

Figura 19. Evolución de publicaciones relevantes por país. 2004-2014.



Fuente: Cálculos propios con base en información de Scopus Elsevier y SCImago.

6.3.3 Metodologías de investigación

Con el objetivo de analizar la evolución de la metodología de estudio utilizada en la literatura científica sobre el concepto de stakeholder en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2014, se revisaron los trabajos publicados para conocer el tipo de estudio empleados por sus autores.

El análisis de la metodología de las publicaciones seleccionadas se basaron en los estudios de Gonzalez, Gasco, & Llopis (2006) que se basó en las obras de Claver, Gonzalez, & Llopis (2000) para

la clasificación de estudios teóricos y Van Horn (1973) para la clasificación estudios de empíricos. Como se observa en la Tabla 5 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, los estudios pueden ser teóricos o empíricos.

A diferencia de los estudios empíricos, los estudios teóricos son principalmente basados en las ideas, estructuras y especulaciones en lugar de observaciones sistemáticas y directas de la realidad. Los estudios teóricos pueden contener algunos datos empíricos que desempeñan un papel de apoyo secundario; el énfasis está en ideas más que en los datos.

Tabla 5. Clasificación de las metodologías de estudio

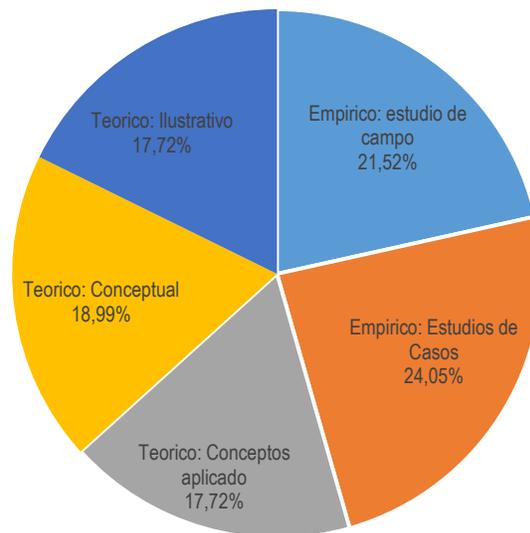
Tipos	Sub-Tipos	Alcance
Estudios Teóricos	Estudios conceptuales	Describen estructuras, modelos o teorías y proporcionan explicaciones o razones.
	Estudios ilustrativos	Básicamente tratan de guiar la práctica, ofrecer recomendaciones para la acción y explicar las etapas a cumplirse. Se centran en el "qué" y el "cómo" en lugar de en el "por qué".
	Estudios aplicados conceptuales	Son una mezcla de los dos. Estos artículos tienen elementos conceptuales y explicativos.
Estudios Empíricos	Estudios de casos	Analizan un fenómeno en su entorno natural, la obtención de datos al respecto es a través de la observación directa, entrevistas, documento análisis, etc. El problema con esto, básicamente, es el método de recolección de datos cualitativos es que, tiende a centrarse en el análisis de uno o unos pocos casos, y la generalización de los resultados es difícil.
	Estudio de campo	Normalmente analiza varias organizaciones usando un diseño experimental pero de poco control experimental. Los investigadores recogen información sobre situaciones incontroladas. Utiliza métodos cuantitativos en el análisis de la información, que por lo general se obtiene mediante entrevistas personales.

Fuente: Adaptado de Gonzalez, Gasco, & Llopis (2006).

Al observar la producción científica relevante sobre el concepto de stakeholder en el periodo comprendido entre 2004 y 2014, como se aprecia en la Figura 20, el 24,05% de los documentos utilizaron la metodología de estudio de caso, el 21,52% fueron estudios de campos, el 17,72% son de carácter teórico ilustrativo, el 18,99% son teórico conceptual y el 17,72% abarcaban conceptos aplicados.

De esta manera, la mayoría de los trabajos evaluados presentaron una metodología de estudio teórico representando el 54,43% de los documentos, mientras el restante 45,57% de los documentos tienen una metodología de estudio empírico.

Figura 20. Distribución de publicaciones relevantes por tipos de estudios. 2004-2014.



Fuente: Autores.

Esto resulta evidente, al observar el número de documentos relevantes por tipo de metodología entre los años 2004 y 2014, que permite apreciar como los estudios teóricos registran un porcentaje superior a los estudios empíricos en un mayor número de años (ver Tabla 6).

Así, en los años 2004, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 los estudios teóricos representan el mayor porcentaje de trabajos sobre el concepto de stakeholders; mientras que los estudios empíricos solo representaron un mayor porcentaje de los trabajos en los años 2005, 2012 y 2014.

Tabla 6. Publicaciones relevantes por tipo de metodología de estudio. 2004-2014

Tipo de estudio	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	
Empírico	Estudio de campo		5		4		2	1	1	2	1	1	17
	Estudios de Casos		3	4	2	3	3	1	2		1		19
	Total Empírico		8	4	6	3	5	2	3	2	2	1	36
Teórico	Conceptos aplicados	1	2	3	3	1	2	2					14
	Conceptual		3		2	1	3	3	2		1		15
	Ilustrativo	1	2	2	2	3	1	1	1		1		14
	Total Teórico	2	7	5	7	5	6	6	3		2		43
Total Documentos	2	15	9	13	8	11	8	6	2	4	1	79	

Fuente: Autores.

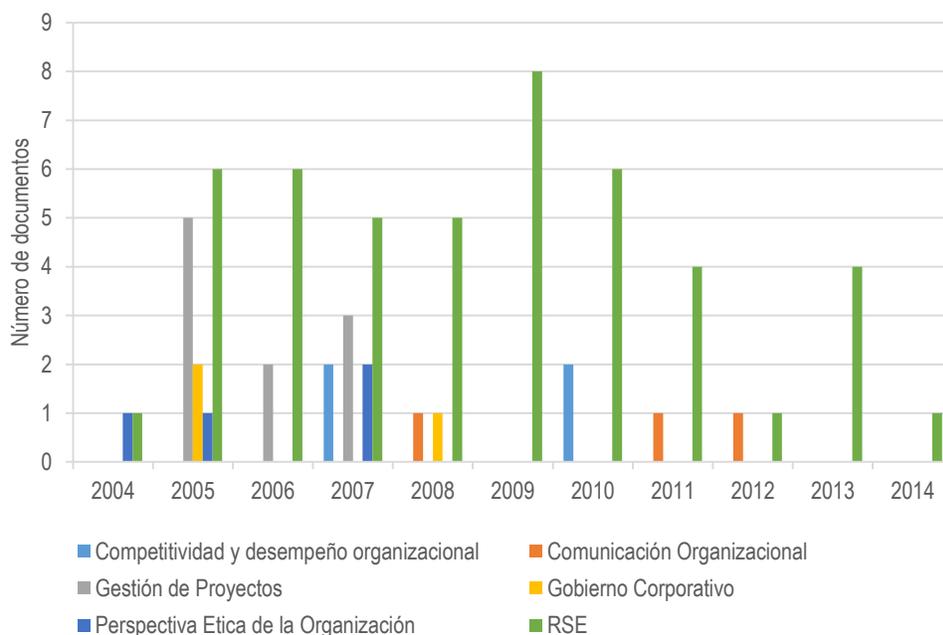
6.3.4 Temas de estudio

En cuanto a los principales tópicos de estudio abordados por las publicaciones sobre el concepto de stakeholder, los resultados evidencian la variedad de direcciones que ha abarcado la literatura científica con novedosas perspectivas sobre el enfoque de stakeholders y los avances desarrollados en lo referente a la relación del concepto de stakeholder con enfoques de responsabilidad social y

ética empresarial. En la Figura 21 se presenta la evolución de las publicaciones relevantes del concepto de stakeholder por temas de investigación en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2014.

De esta manera, se aprecia que entre los tópicos abordados en los diferentes estudios la mayor parte se concentran en trabajos relativos a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es decir, aquellos trabajos vinculados a la implantación y desarrollo de una gestión empresarial que integra voluntariamente las preocupaciones sociales y medioambientales vinculadas en sus operaciones y sus relaciones con sus interlocutores. Seguido, por los trabajos vinculados a la gestión de proyectos que vinculan el análisis y gestión de los impactos sociales, económicos y ambientales de los proyectos o entregables de un proyecto.

Figura 21. Evolución de las publicaciones relevantes por temas de investigación, 2004-2014.



Fuente: Autores.

Otros de los tópicos considerados en los trabajos publicados fueron los relacionados con: la perspectiva ética de las organizaciones, que incluye aquellos aportes científicos con énfasis en el conjunto de valores y principios que inciden e identifican a una organización según la percepción de sus stakeholders; competitividad y desempeño organizacional, que involucra aquellas trabajos que articulan la forma como la organización encara sus fortalezas y debilidad y configura sus actividades para obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores; comunicación organizacional, en los que se hace referencia a las prácticas formales e informales de divulgación interna y externa de las organizaciones; y gobierno corporativo, aquellos que se enfocan en el estudio y gestión de los conflictos de intereses entre los diversos stakeholder que surgen de la separación de la propiedad y el control en las organizaciones.

Por otro lado, como se aprecia en la Figura 22, dentro de las palabras claves identificadas, las que aparecieron más de diez veces, incluyen los términos como: *Corporate Social Responsibility* (27 documentos); *stakeholder theory* (21 documentos); y *stakeholder analysis* (12 documentos).

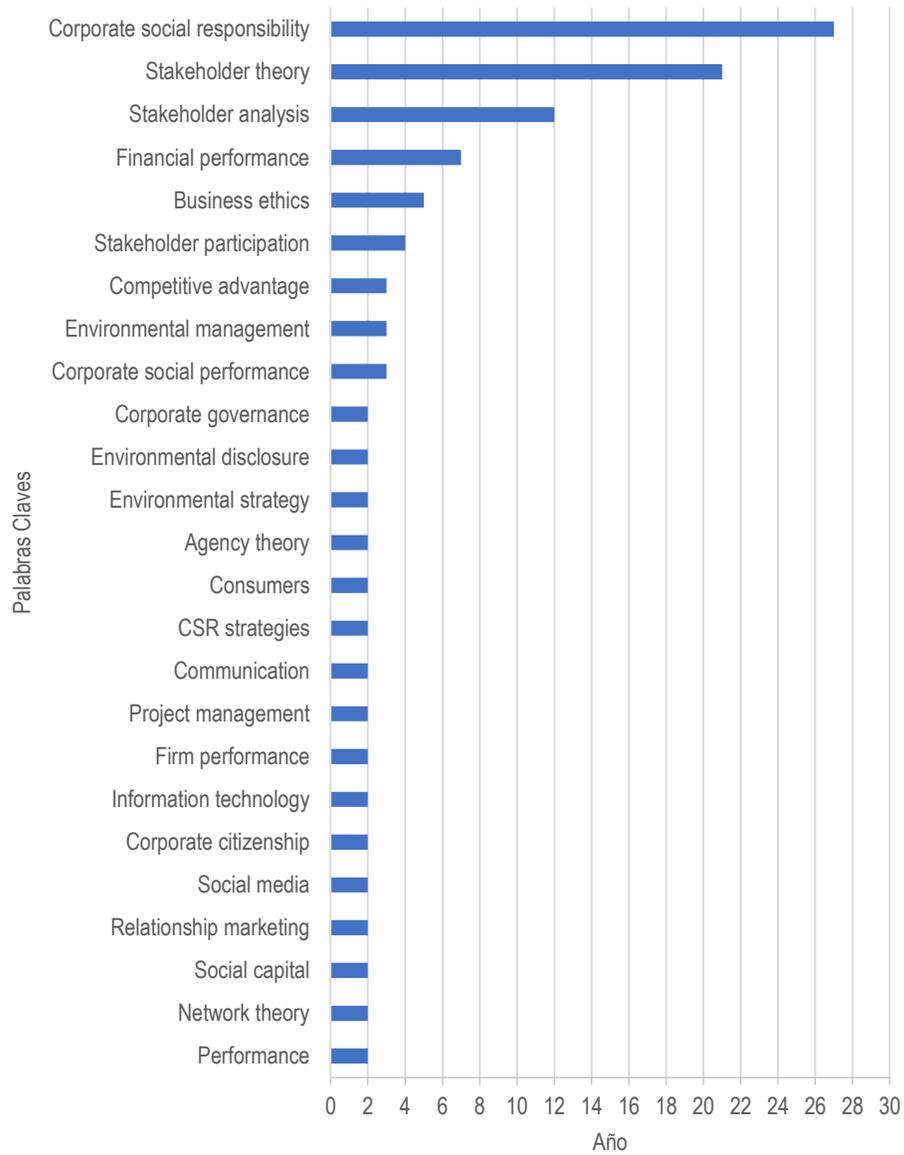
Seguidos en su orden, entre otros, por los términos: *Financial performance*, *Business ethics*, *Stakeholder participation*, *Competitive advantage*, *Environmental management*, *Corporate social performance*.

Resulta interesante observar como el término que se registra en mayor número de documentos se encuentra vinculado especialmente a los trabajos relativos a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), junto a aquellos relacionados con la perspectiva ética de las organizaciones.

El segundo término con mayor cantidad de documento, *stakeholder theory*, se encuentra en trabajos de los tópicos de Competitividad y Desempeño Organizacional, Gobierno Corporativo, Perspectiva Ética de la Organización y Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente, el tercer término vinculado a un mayor número de publicaciones, *stakeholder analysis*, se relaciona con documentos relevantes de las temáticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Gestión de Proyectos.

Figura 22. Publicaciones relevantes incluidas por las principales palabras claves y sus combinaciones. 2004-2014.



Fuente: Cálculos propios con base en información de Scopus Elsevier.

6.3.5 Principales enfoques del estudio del concepto de stakeholders

En la Figura 23 se presenta una representación de la red de principales temas y palabras claves en las publicaciones relevantes sobre el concepto de stakeholder en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2014.

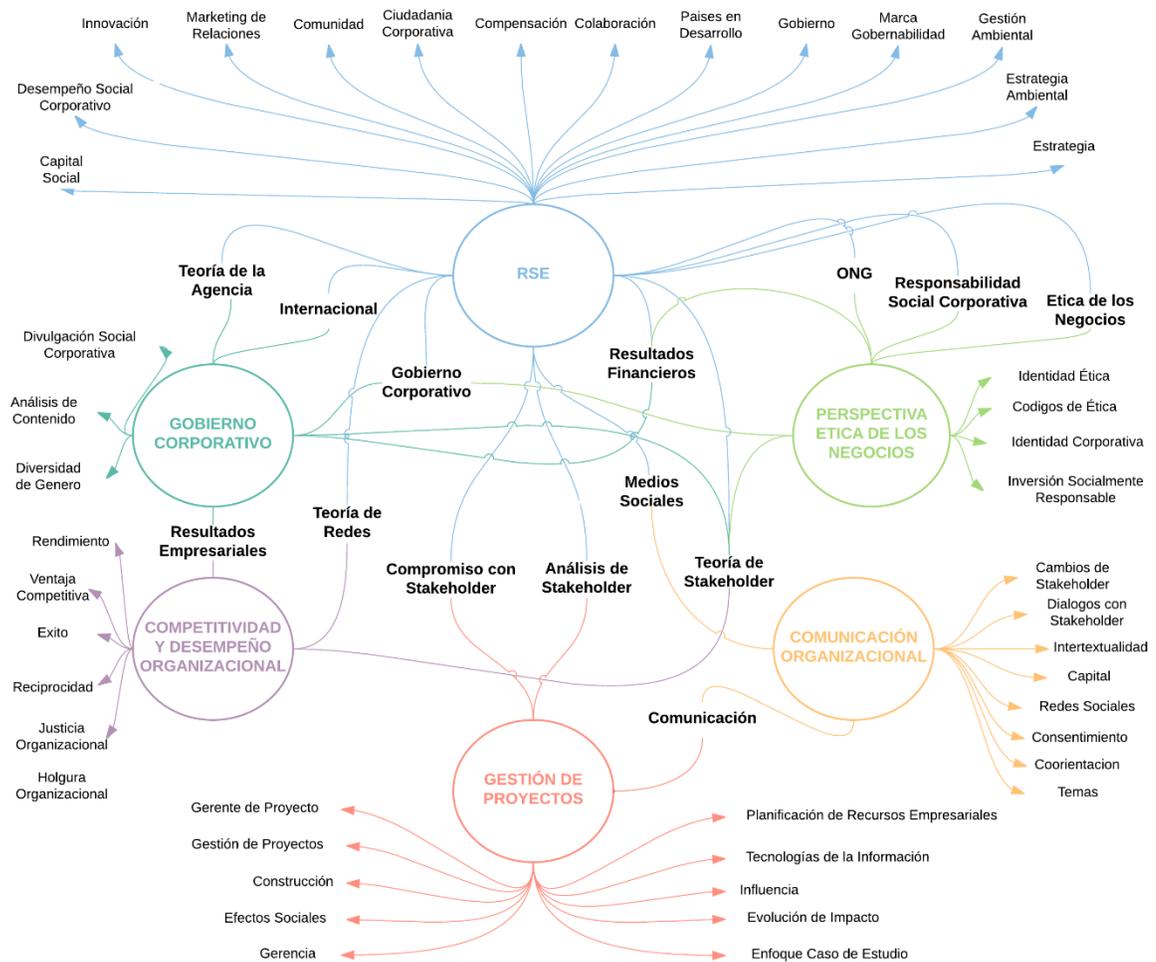
La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el tema que más se han abordado en relación con el concepto de stakeholders y, según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se entiende como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

De acuerdo con Suárez Tirado (2007), la RSE se enfoca principalmente a la gran variedad de stakeholders, va orientada básicamente hacia el compromiso de las empresas con el desarrollo de la sociedad y de la economía. Desde el enfoque de la teoría de la agencia (relación agente-principal), y todo lo que ello abarca, siendo el pilar fundamental de esta teoría la separación entre la propiedad y control o gestión de los recursos, nos permite determinar que el principal problema lo constituye la conformación de los contratos; los elementos del mismo, el alcance en las actuaciones de cada una de las partes, los incentivos, principalmente para la gerencia, entre otros

La relevancia de este tópico, RSE, se mantiene como la temática más estudiada, aunque la relevancia no ha sido creciente en todo el periodo de análisis. En los trabajos agrupados bajo este tema hay una alta frecuencia de aparición de palabras claves tales como: Desempeño Social Corporativo, Responsabilidad Social Corporativa, Gestión Ambiental, Resultados Financieros, Gestión de Stakeholder, Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. Estas palabras clave están también vinculadas con otros temas, como se muestra en la Figura 23, lo que nos muestra la conexión entre la RSE y la

perspectiva ética de los negocios, junto con la comunicación organizacional, la gestión de proyectos y el gobierno corporativo.

Figura 23. Red de principales temas y palabras claves en publicaciones relevantes. 2004-2014.



Fuente: Autores.

La relación entre la estrategia adoptada por las empresas y los efectos sobre su desempeño, se ha incrementado el interés, para indagar estas relaciones y sus impactos en la gestión organizacional. La estrategia, a pesar de no ser una palabra clave repetitiva, se considera clave para el logro de ventajas

competitivas sostenibles, luego articula la forma en que la organización encara sus fortalezas y debilidades, y configura sus actividades de mercado para dicha ventaja (Sheppeck & Militello, 2000). Se dice que una empresa tiene ventaja competitiva cuando dispone de determinadas características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores. Para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, por cuanto ninguna utilidad tiene una ventaja frente a los competidores que puede ser imitada.

Según Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia (2010), el desempeño organizacional de la empresa, es diferente según el tipo de estrategia; empresas con estrategias más estructuradas, en el sentido de ser diferenciadoras en calidad, reflejan una más alta percepción de efectividad en su desempeño, mientras que empresas centradas en estrategias de control y costos tienden a mostrar resultados de efectividad menores.

Por otro lado, el gobierno corporativo toma un papel central en muchas disciplinas académicas, como la gestión, contabilidad, economía, finanzas académicas, entre otras. Esto en coherencia con lo expuesto por Dalton, Hitt, Certo, & Dalton (2007), Eisenhardt (1989) y Jensen & Meckling (1976), quienes en sus trabajos examinan la relación entre las partes para las empresas, que hace hincapié en los conflictos de intereses entre los diversos stakeholder que surgen de la separación de la propiedad y el control en las empresas.

Si bien el gobierno corporativo tiene como objetivo minimizar los conflictos de intereses, estos conflictos de agencia no pueden eliminarse por completo por los mecanismos de gobierno de la empresa. Así, los debates relacionados con la comprensión y la conceptualización del problema de agencia y los mecanismos de gobernanza relacionadas crecen continuamente.

Los sistemas de gobierno corporativo bien diseñados de acuerdo con el modelo de la primacía de los stakeholder deben alinear los incentivos de los directivos con los stakeholders no financieros, y reducir los conflictos de intereses entre la administración y los stakeholder; no sólo las buenas relaciones con los actores de ayuda a las empresas a obtener ventajas de rendimiento, pero que permiten esas ventajas de rendimiento de persistir (Choi & Wang, 2009).

Las empresas evolucionan a medida que lo hace la sociedad, o incluso podría decirse que en algunos casos la propia sociedad se moldea a los cambios que las empresas le proponen, y el de las comunicaciones es quizás el ámbito en el que las compañías más modifican sus acciones estratégicas.

En la actualidad, diversas especialidades de comunicación invaden todos los ámbitos de vida en el que nos desenvolvemos: relaciones públicas, publicidad, mercadeo, comunicación interna y externa; comunicación de marcas, comunicación para el cambio, comunicación para la gestión de las crisis. La organización comunica de forma implícita con la exposición de sus acciones y prácticas, y de manera explícita con el discurso y reflexión consciente sobre la RSE. Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ellos es vital que se tome conciencia de la importancia que se tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma RSE ya que se alimentan entre sí.

La comunicación organizacional va directamente relacionada con el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial. No hay RSE sin comunicación y la comunicación debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa comunica con su entorno y este, a su vez responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándolo a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves.

En ese sentido, de acuerdo con Vásquez Muñoz (2006), la RSE no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders (públicos de interés), con los cuales trabaja, convive y transforma.

Se debe considerar que la noción de "comunicación como proceso", reconoce el conocimiento de generación de energía de los procesos de interactivos, donde las redes sociales han abierto nuevas posibilidades para que las organizaciones se conecten con sus stakeholder por lo que les permite recibir información en tiempo real acerca de los anuncios de la organización y participar en conversaciones.

Ahora bien, la ética empresarial y económica, ha estado desde los inicios implicada en la tarea de ofrecer fundamentaciones fuertes, así como, de orientar la actividad empresarial en un sentido justo, prudente y responsable. Según González Esteban (2007), la gestión de los valores, normas y principios morales se convierte en una necesidad para las empresas que quieren mantener su proyecto en el medio y el largo plazo.

El término ética organizacional se refiere al conjunto de valores que identifica una organización, según la perciben tanto las personas que trabajan en ella como las personas que tienen algún tipo de relación con ella. La ética es un elemento contingente, no necesario, insertado en la reflexión administrativa por factores externos de competencia y demanda del ambiente con el cual la empresa se relaciona (Mundim Pena, 2004).

De acuerdo con Lozano (2005), se puede hablar de ética organizacional según diferentes puntos de vista: las prácticas de la organización, los enunciados formales, los procesos y el proyecto.

Berrone, Surroca, & Tribó (2007) evalúa empíricamente el impacto de la identidad ética corporativa en un firme rendimiento financiero, sobre la base de formulaciones de normativa y la teoría de los stakeholder, sostienen que las empresas con una identidad ética fuerte logran un grado mayor de satisfacción de los stakeholder, que, a su vez, de manera positiva influye en el desempeño financiero de una empresa. Esto revela que la ética tiene valor informativo y mejora el valor de los accionistas, mientras que la ética aplicada tiene un impacto positivo a través de la mejora de los stakeholders, pero la ética por sí sola no es suficiente para aumentar el rendimiento económico.

El grado en que los códigos de ética son realmente utilizados por ejecutivos a la hora de tomar decisiones estratégicas en lugar de ser meramente simbólico es desconocido. En su trabajo Stevens, Kevin Steensma, Harrison, & Cochran (2005) desarrollaron una hipótesis mediante la combinación de las teorías de gestión de los stakeholders y la teoría del comportamiento planeado, encontrando que los ejecutivos financieros son más propensos a integrar el código de ética de su empresa en sus procesos de decisión estratégicos. El efecto de la presión de los grupos stakeholders de mercado es aún mayor cuando los ejecutivos también creen que el código será promover una imagen exterior positiva. De particular interés, afirman que la presión de los stakeholders no comerciales tiene un impacto único en el uso de código de ética.

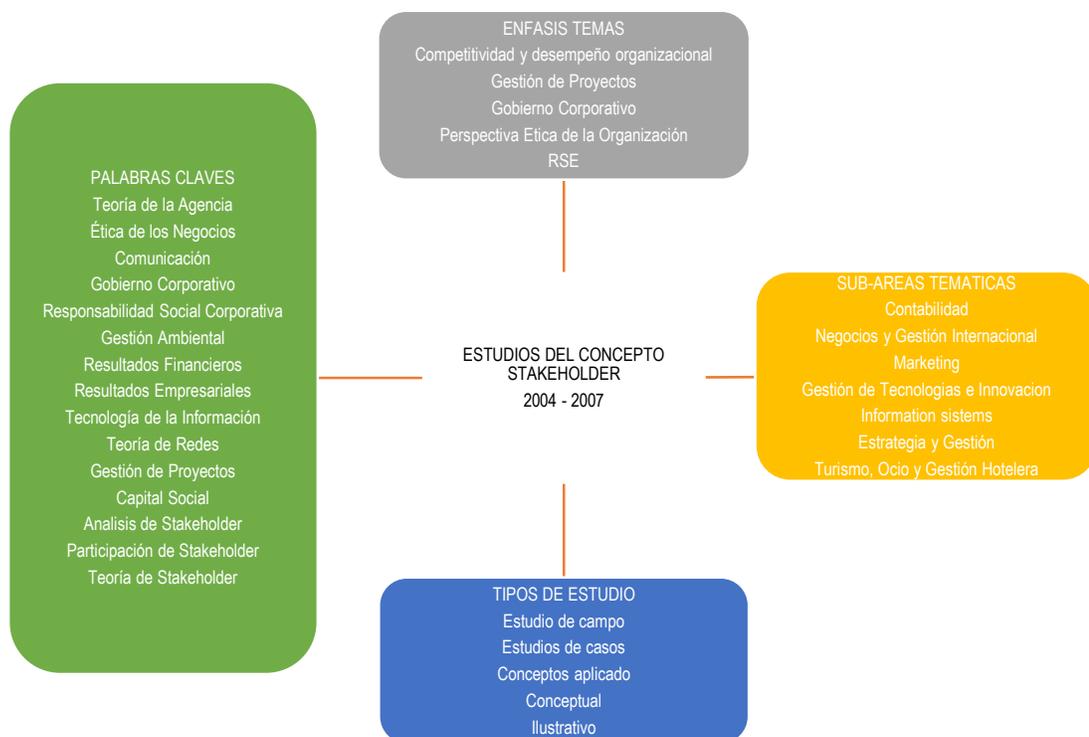
6.3.6 Evolución en el estudio del concepto de stakeholder

Con el objetivo de analizar la evolución del estudio del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional en el periodo bajo observación, se divide en tres partes iguales el periodo comprendido entre los años 2004 y 2007, el segundo periodo comprendido entre los años 2007 y 2011 y el último

entre los años 2012 y 2014; lo cual permite evidenciar los cambios registrados en el enfoque de estudio del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional.

Como se observa en la Figura 24, entre los años 2004 al 2007 los temas que se abordaron en este periodo abarcan temáticas de competitividad y desempeño organizacional, gestión de proyectos, gobierno corporativo, perspectiva ética de la organización y RSE, resaltando que estos estudios se realizaron de forma aplicada, ilustrativa y a su vez se realizaron estudios de campos y estudios de casos.

Figura 24. Resumen de estudios relevantes del concepto de stakeholder. 2004-2007.



Fuente: Autores.

Estos temas se incluyen dentro de las sub áreas temáticas en las revistas que se clasifican como Contabilidad, Negocios y Gestión Internacional, Estrategia y Gestión, Marketing, Sistemas de Información, Gestión de Tecnología y la Innovación, Turismo, Ocio y Dirección Hotelera (Ver Anexo B).

Entre los autores más citados en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2007 encontramos a: Barnet & Salomon (2006); Zou, Zhang, & Wang (2007); Smith, Adhikari, & Tondkar (2005); Coombs & Gilley (2005); Diallo & Thuillier (2005); Walter, Helgeberger, Wiek, & Scholz (2007); Olander & Landin (2005); y Balmer, Fukukawa, & Gray (2007).

En primer lugar, Barnet & Salomon (2006) en la investigación titulada *Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance*, abarcaron la relación entre las perspectivas social y financiera de las inversiones socialmente responsables, a través de un estudio empírico, utilizando los datos que proviene del Foro de Inversión Social (organización sin ánimos de lucro que fomenta y promueve el crecimiento de la inversión en la responsabilidad social) determinando que los gestores de fondos tienen que considerar con más cuidado los efectos de sus estrategias de selección sobre el rendimiento de sus fondos, basado no solo en cómo ser los Fondos de Inversión en Responsabilidad Social sino en lo socialmente responsable que puede llegar a ser. Para los teóricos, los campos social y financiero pueden coexistir pacíficamente, basando sus argumentos en la lógica financiera de la teoría de la cartera moderna y apoyan el fundamento de los stakeholder.

Por su parte, Zou, Zhang, & Wang (2007) en el trabajo *Understanding the key risks in construction projects in China*, a través de un método empírico de estudio de campo, afirman que existe una falta

de capacidad de gestión de los contratistas, dificultad para el pago, falta de conciencia sobre la seguridad y la contaminación de la construcción los riesgos asociados a los proyectos de construcción, considerando que la gestión de riesgos en los proyectos de construcción ha sido reconocida como un proceso muy importante para lograr los objetivos del proyecto en términos de tiempo, costo, calidad, seguridad y sostenibilidad del medio ambiente.

Los autores Smith, Adhikari, & Tondkar (2005), en su trabajo *Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective*, utilizan la teoría de los stakeholder para explicar las diferencias en la divulgación social entre países y sostienen que la forma en que se define el papel de una corporación y sus stakeholders en una sociedad afecta a la extensión y calidad de la divulgación social de las empresas en los informes anuales, tomando como muestra para la investigación 32 empresas Noruega-Danesas y 26 de los Estados Unidos en la industria de generación de energía eléctrica. En su hipótesis argumentan que las empresas con mayor énfasis en los temas sociales tendrán una orientación de los stakeholders más alta y de mejor calidad en los informes de divulgación social, y por lo tanto una orientación para los accionistas.

Con su trabajo titulado *Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance*, Coombs & Gilley (2005) sugieren que la gestión de los stakeholders es relevante para los consejos de administración al fijar la compensación de los directores ejecutivos, además, pueden aumentar los niveles de desempeño financiero.

Mientras que Diallo & Thuillier (2005), en el trabajo *The success of international development projects, trust and communication: An African perspective*, realizan una exploración de la relación entre la confianza y la comunicación sobre los factores del éxito de un proyecto, concluyendo que este no

puede llevarse a cabo de manera eficiente si no se tiene confianza y comunicación entre los stakeholders.

Resulta interesante como los autores Walter, Helgeberger, Wiek, & Scholz (2007), en su trabajo *Measuring societal effects of transdisciplinary research projects: Design and application of an evaluation method*, desarrollan un modelo cuantitativo para la evaluación de los efectos sociales de los procesos interdisciplinarios y proponen que la mayor capacidad de toma de decisiones depende de la participación en el proceso transdisciplinario y esta mediada a través de impactos sociales, la construcción de redes entre los participantes y la disponibilidad y uso de los conocimientos de transformación.

Los proyectos de construcción afectan a los stakeholder de forma positiva (mejor comunicación, mejor vivienda o normas más estrictas de vivir) y negativa (deterioro del entorno físico para los stakeholders). En el análisis realizado a dos proyectos en Suecia se investigaba los problemas de la gestión de los stakeholders en los proyectos de construcción actual, Olander & Landin (2005) en su trabajo *Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects* han señalado cuatro importantes lecciones que deben tener en cuenta los gerentes de proyectos:

- Investigar todas las posibles alternativas y soluciones para alcanzar los objetivos del proyecto, no solo de los aspectos cuantitativos de la tecnología y la economía, sino también de los aspectos más cualitativos de la influencia de los stakeholders.
- Definir claramente todos los argumentos positivos y negativos acerca de la alternativa elegida en relación con otras opciones investigadas, con el fin de ser considerado como digno de confianza por los stakeholders que se ven afectados negativamente por el proyecto.

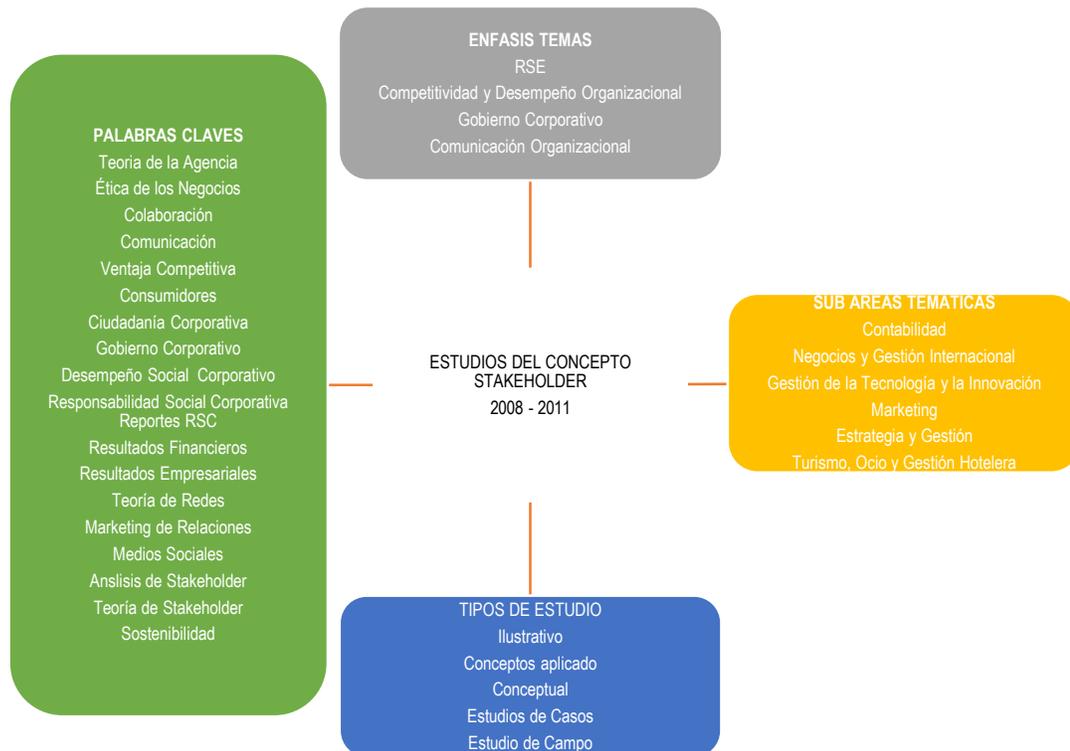
- El análisis de los stakeholders debe llevarse a cabo y actualizada durante todo el ciclo de vida del proyecto, con la finalidad de adquirir conocimientos sobre la influencia potencial de diferentes stakeholders en diferentes etapas del proyecto.
- Antes de tomar cualquier decisión importante de una nueva fase del proyecto, se debe realizar un análisis de cómo afecta la decisión a los stakeholders con el fin de ser proactivos en el proceso de gestión de los stakeholder

Al explorar las especificidades de una forma ética de la identidad corporativa, basadas en la información clave de las conceptualizaciones de la responsabilidad social corporativa y la teoría de los stakeholders, Balmer, Fukukawa, & Gray (2007) argumentan la identidad ética potencialmente lleva más allá de la personificación de la corporación, sugiriendo la gestión de la identidad ética requiere un tipo más social, dialógicamente incrustado de la práctica empresarial y mayores niveles de reflexividad crítica.

En la Figura 25 se puede observar que los temas más trabajados en el periodo 2008 -2011 fueron RSE, desempeño organizacional, gobierno corporativo y comunicación organizacional los cuales fueron publicados en revistas con las sub áreas temáticas de Contabilidad, Negocios y Gestión Internacional, Gestión de la Tecnología y la Innovación, Marketing, Estrategia y Gestión, y Turismo, ocio y Dirección Hotelera.

Entre los autores más citados entre los años 2008 y 2011 encontramos a: Bhattacharya, Korschun, & Sen (2009); Surroca, Tribó, & Waddock (2010); Jamali (2008); Harrison, Bosse & Phillips (2010); y Ballantyne, Frow, Varey, & Payne (2011).

Figura 25. Resumen de estudios relevantes del concepto de stakeholder. 2008-2011.



Fuente: Autores.

Bhattacharya, Korschun, & Sen (2009) en su trabajo *Strengthening stakeholder company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives*, indican que una de las implicaciones de las iniciativas de los stakeholder a explicar las respuestas a la RSE se basa en la construcción de una relación duradera y fuerte, influenciada por el grado en que los stakeholder deriven beneficios de la actividad de RSE, así como la naturaleza de estos beneficios. Cuando los grupos de interés aprenden o toman iniciativas en participar en iniciativas de RSE patrocinados por una empresa, se pone en marcha el intercambio recíproco de información y la acción que puede fortalecer los vínculos entre los stakeholders y la compañía; considerando que las relaciones de los stakeholders a RSE con más fuertes cuando las marcas son fundamentales para las estrategias.

Por otro lado, Surroca, Tribó, & Waddock (2010) en su trabajo *Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources* proponen un modelo de los recursos intangibles basados en la firma, incluyendo la innovación, los recursos humanos, la reputación, y cultura de la organización, como variables mediadoras entre el desempeño financiero corporativo y el desempeño de la responsabilidad social corporativa.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la responsabilidad social en las empresas ha sido sujeto de controversias, Jamali (2008), en su trabajo *A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice*, realiza una revisión de los argumentos previamente establecidos y a su vez la inclusión de estos y los stakeholders en los estudios empíricos, determinando que estos dos términos se encuentran interrelacionados. La teoría de los stakeholder es fácil de entender para los administradores como la mayoría de las empresas entienden y definen las obligaciones y responsabilidades de los stakeholder tradicionales, puede traer a un primer plano un conjunto de ideas para RSE académico y profesional y su vez considera que la teoría de los stakeholder es más fácil para maniobrar en la recolección de análisis de datos en materia de RSE como se ve reflejado en la proliferación de estudios empíricos, que básicamente, han integrado un enfoque de los stakeholder en RSE.

Se destaca como el análisis de los cuatro documentos más citados entre 2008 y 2011, permite evidenciar como todos abarcan la temática de RSE, los cuales tienen palabras claves frecuentes como Responsabilidad Social Corporativa y Teoría de Stakeholders; además también se utilizan las palabras: Gestión de Stakeholder, Resultados Financieros, Gestión Ambiental y Ciudadanía Corporativa.

Por otro lado, los autores Harrison, Bosse & Phillips (2010) en su trabajo *Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage*, de tipo teórico conceptual abarca la temática de competitividad y desempeño organizacional, integran algunos conceptos de la teoría de los stakeholder con la literatura sobre la justicia organizacional y la explicación de las firmas competitivas, aplicando un enfoque de gestión de los stakeholders a la cuestión central en la gestión estratégica, en relación a por qué algunas empresas tienen mayor rendimiento que otras empresas. La relación entre la gestión de los stakeholder y la creación de valor fue examinada en profundidad, proporcionando una explicación detallada de cómo y por qué los comportamientos de las firmas asociadas a la gestión de los stakeholders.

En un estudio aplicado relacionado con la comunicación organizacional, titulado *Value propositions as communication practice: Taking a wider view*, los autores Ballantyne, Frow, Varey, & Payne (2011) examinaron el concepto y el funcionamiento de las propuestas de valor, visto a través de una lógica de servicio, y posicionaron propuestas de valor recíprocas como una práctica de comunicación que reúne las actividades de intercambio, desarrollo de relaciones, y la renovación de conocimientos más cercana.

En el periodo comprendido en los años 2012-2014, los trabajos abarcan las temáticas de RSE y comunicación organizacional, los cuales se han publicado en revistas con sub áreas temáticas de Negocios y Gestión Internacional, Estrategia y Gestión, y Marketing, como se puede observar en la Figura 26.

Entre los autores más citados entre los años 2012 y 2014 encontramos a: Lovejoy, Waters, & Saxton (2012); Barnet & Salomon (2012); Warth, Von der Gracht, & Darkow (2013); y Seuring & Gold (2013).

Figura 26. Resumen de estudios relevantes del concepto de stakeholder. 2012-2014



Fuente: Autores.

En la temática comunicación organizacional, los autores Lovejoy, Waters, & Saxton (2012) con su trabajo titulado *Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less*, exponen como Twitter es el medio de comunicación social líder para los esfuerzos de las campañas de las organización y que los comunicadores estratégicos aún permanecen desconcertados sobre cómo usar mejor Twitter para conectarse diariamente con sus stakeholder externos. De igual manera, expresan que las organizaciones son limitadas solamente en la forma en que utilizan Twitter por la imaginación de sus comunicadores, y si bien muchos pueden percibir 140 caracteres como restrictivas en la cantidad de información que se puede compartir, Twitter ofrece una variedad de herramientas que permiten a las organizaciones para eludir la dependencia de

los mensajes cortos. Los resultados actuales indican que las organizaciones varían significativamente en la forma en que utilizan las diferentes herramientas.

En el tema de RSE y competitividad, sobresalen los autores Barnet & Salomon (2012) en el trabajo titulado *Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance* quienes establecen que las empresas que trabajan con alto desempeño social corporativo tienen mayor desempeño financiero corporativo que las empresas con desempeño social corporativo moderado, lo que afirma que la influencia de los stakeholders subyace la capacidad de transformar la responsabilidad social.

Warth, Von der Gracht, & Darkow (2013), con el trabajo *A dissent-based approach for multi-stakeholder scenario development - The future of electric drive vehicles*, a través de un estudio de campo, presentan un nuevo enfoque para la generación de escenarios de múltiples ambientes de stakeholders con el fin de abordar los problemas ambientales y sociales relacionadas con la movilidad, explorando el futuro de los vehículos de propulsión eléctrica.

En su artículo introductorio titulado *Sustainability management beyond corporate boundaries: From stakeholders to performance*, Seuring & Gold (2013) subraya las líneas conceptuales, teóricas y empíricas que se encuentran en la literatura, y propone una serie de líneas de investigación futuras para ser explorado por investigadores de diversas disciplinas académicas. A su vez señala la necesidad análisis críticos y al mismo tiempo reconocer algunos límites en cuanto al alcance de la gestión de la sostenibilidad más allá de los límites corporativos.

7. CONCLUSIONES

En la última década, como una tendencia de movimiento desde perspectivas tradicionales de la organización hacia nuevas perspectivas, se ha profundizado significativamente el interés académico hacia el denominado enfoque de stakeholder, debido en gran parte a la capacidad de este enfoque para explicar las relaciones entre las organizaciones con su entorno y generar estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales, lo cual resulta evidente al observar el incremento sostenido en el número de publicaciones sobre el concepto de stakeholder en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2014.

En este sentido, la producción científica de mayor relevancia sobre el concepto de stakeholder se caracteriza por su alta calidad y la concentración de sus publicaciones. Lo cual se puede inferir al notar que más de la mitad de los documentos relevantes publicados se encuentran publicados en 5 revistas, que se ubican en el cuartil 1 en sus respectivas categorías temáticas según SCImago Journal & Country Rank; siendo el *Journal of Business Ethics* la fuente dominante, seguida por *Strategic Management Journal*, *Tourism Management*, *European Journal of Marketing* y *International Journal of Project Management*.

Resulta interesante anotar como las publicaciones con mayor índice de citas se concentran en tres países de Europa y América del Norte, los cuales son en su orden: Países Bajos, Reino Unido y Estados Unidos. Estos tres países representan solo el 5% de los 95 países en los cinco continentes en que se registró alguna publicación relacionada con el concepto de stakeholder entre 2004 y 2014, lo cual evidencia el grado de concentración de las publicaciones de mayor calidad sobre el tema bajo estudio.

En el periodo comprendido entre los años 2004 y 2014, la mayoría de los trabajos evaluados presentaron una metodología de estudio teórico (ilustrativo, conceptual y/o conceptos aplicados) al representar el 54,43% de las publicaciones, mientras el restante 45,57% de las publicaciones emplearon una metodología de estudio empírico (estudio de campo y estudio de caso).

En cuanto a los principales tópicos de estudio abordados por las publicaciones sobre el concepto de stakeholder, los resultados evidencian la variedad de direcciones que ha abarcado la literatura científica con novedosas perspectivas sobre el enfoque de stakeholders. Entre los tópicos abordados en los diferentes estudios, la mayor parte se concentran en trabajos relativos a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es decir, aquellos trabajos vinculados a la implantación y desarrollo de una gestión empresarial que integra voluntariamente las preocupaciones sociales y medioambientales vinculadas en sus operaciones y sus relaciones con sus interlocutores. Seguido, por los trabajos vinculados a los tópicos de gestión de proyectos, competitividad y desempeño organizacional, gobierno corporativo, perspectiva ética de la organización y comunicación organizacional.

Así, la revisión del estado del arte del concepto de stakeholder en la estrategia organizacional durante el periodo 2004 y 2014 permite inferir como se hace necesario realizar más investigación empírica para incidir en las prácticas organizacionales que permitirán avanzar en la gestión sostenible de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agle, B. R., Donaldson, T., Winkelman, M. O., Freeman, R. E., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.
- Ansoff, I. (1998). *La Direccion Estrategica en la Práctica Empresarial*. Mexico D.F.: Addison Wesley Longaman.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
- Balmer, J. M. T., Fukukawa, K., & Gray, E. R. (2007). The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 7–15. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9278-z>
- Barnet, M., & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27, 1101–1122. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Barnet, M., & Salomon, R. (2012). Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1304–1320. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35–53. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9276-1>
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder - company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*.
- Brown, J. a., & Forster, W. R. (2012). CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 301–312. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1251-4>
- Burnham, J. (2006). Scopus database: a review. *Biomedical Digital Libraries*, 3, 1. <http://doi.org/10.1186/1742-5581-3-1>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20, 13–26. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000300003&nrm=iso
- Casazza, M. (2009). La estrategia antes de la estrategia : una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre los siglos XIX y XX. *Revista Científica de*

UCES, XIII, 37–50.

- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28–51. <http://doi.org/2166--2320>
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30, 895–907. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Claver, E., Gonzalez, R., & Llopis, J. (2000). An analysis of research in information systems (1981-1997). *Information and Management*, 37(4), 181–195.
- Clifton, D., & Amran, A. (2011). The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 121–136.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisiond e las Comunidades Europeas. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Coombs, J. E., & Gilley, K. M. (2005). Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 827–840. <http://doi.org/10.1002/smj.476>
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 1–64. <http://doi.org/10.1080/078559806>
- Derkinderen, F., & Crum, R. (1979). *Projects Set Strategies*. Boston: Martinus Nijhoff.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–252. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2001). *The Soft Underbelly of Stakeholder Theory: The Role of Community* (No. 01-22).
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <http://doi.org/10.2307/258191>
- Elias, A. A., Cavana, R. Y., & Jackson, L. S. (2000). Linking Stakeholder Literature and System Dynamics: Opportunities for Research. *1st International Conference on Systems Thinking in Management*, 5. Retrieved from http://ceur-ws.org/Vol-72/025_Elias_Stakeholder.pdf

- Falcao Martins, H., & Fontes Filho, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando “Stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. *Revista Del CLAD Reforma Y Democracia*, 15(15), 1–18.
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 6(6), 130–143. <http://doi.org/10.7263/ADRESIC.006.06>
- Freeman, E. R. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. *Ethical Theory and Business*. Retrieved from http://www.business.uzh.ch/professorships/strategy/stu/BS/lecture/Evan_Freeman_1988.pdf
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.pdf*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <http://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233–236. <http://doi.org/10.2307/259078>
- Freeman, R. E. (2004a). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. In R. Peterson & O. C. Ferrell (Eds.), *Business Ethics* (pp. 82–97). London: Sharpe.
- Freeman, R. E. (2004b). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts-Und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. <http://doi.org/10.3763/jsfi.2010.0008>
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. (P. Hall, Ed.).
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Hicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art* (Cambridge). New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303–314. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>
- Freeman, R. E., & Mc Vea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration*, (01).
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 93–94. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369. <http://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives: A

- stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 755–773. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9591-1>
- González Esteban, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Univesitat Jaume I de Castellón.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Revista de Filosofía Y Teología*, 2(17), 205–224.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2006). Information systems outsourcing: A literature analysis. *Information and Management*, 43(7), 821–834. <http://doi.org/10.1016/j.im.2006.07.002>
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*. <http://doi.org/10.2307/3857592>
- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones, 1–6.
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Managing for stakholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58–74.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <http://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Haselhoff, F. (1976). From Strategic Planning to Strategic Management. In I. Ansoff, D. Declerk, & R. Hayes (Eds.), *From Strategic Planning to Strategic Management* (pp. 15–27). New York: John Wiley & Sons.
- Heath, J. (2006). Business ethics without stakeholders. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 533–557. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3857795>
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Lechuga Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, D. (2015). Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina científica. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 24(2), 117–128. <http://doi.org/10.1016/j.redee.2014.06.001>
- Hill, C., & Jones, T. (1992). *Stakeholder-Agency theory*. *Journal of management studies*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x/abstract>
- Hussey, D., & Langham, M. (1978). *Corporate Planning: The Human Factor*. Orfor: Pergamon Press.
- IESE Business School. (2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. *Newsletter No. 5. Otro Punto de Vista*, 4. Retrieved from [http://www.iese.edu/es/files/La evaluación del concepto de stakeholders según Freeman_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg3n%20Freeman_tcm5-39688.pdf)

- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [http://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Prentice-Hall.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.
- Kaler, J. (2003). Differentiating Stakeholder Theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71–83. <http://doi.org/10.1023/A:1024794710899>
- King, W., & Cleland, D. (1978). *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold Co.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (14th ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Laplume, A., Sonpar, K., & Litz, R. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189. <http://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Lovejoy, K., Waters, R. D., & Saxton, G. D. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review*, 38(2), 313–318. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.005>
- Lozano, J. (2005). Un abordaje para la ética organizacional. *E & G Economía E Gestao*, 5(9), 19–34.
- Machado, F., & Gil, M. (2012). Lo sostenible desde lo responsable: Teoría de Sistemas y responsabilidad social de la empresa. In H. Cadenas, A. Mascareño, & A. Urquiza (Eds.), *Niklas Luhman y el legado universalista de su teoría: Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea* (Primera, pp. 339–357). Santiago de Chile: Editores, RIL.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos. El Proceso Estratégico*. México: Prentice-Hall.
- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Mundim Pena, R. P. (2004). Ética Y Estrategia En Un Marco Teórico Referencial De La Ética De Negocios. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(spe), 229–252. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500012>

- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>
- Pedrosa Ortega, C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Gestión Joven*, (4), 5–. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3113469>
- Perez Ilera, N., & Rivera Rodriguez, H. A. (2010). *Concesión Sabio Caldas - Gimnasio Moderno: Un caso de responsabilidad social, stakeholders y bien común*. Bogotá (Colombia): Editorial Universidad del Rosario.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.
- Pirson, M., & Malhotra, D. (2008). Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust. *MIT Sloan Management Review*, 49, 43–50. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1088111>
- Post, J., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002a). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. California (EEUU): Stanford University Press Stanford.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002b). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6–28.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá (Colombia).
- Rothschild, W. (1976). *Putting It All Together*. New York: AMACON.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research for Business Students*. (P. H. F. Times, Ed.) (Fifth Edit). Pearson Education.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227–238.
- Scimago. (2015). Scimago Journal search. Retrieved August 30, 2015, from <http://www.scimagojr.com/journalsearch.php>
- SCOPUS (2015). Base de datos Scopus Elsevier, Retrieved August 30, 2015, from <http://www.scopus.com>
- Seuring, S., & Gold, S. (2013). Sustainability management beyond corporate boundaries: From stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production*, 56, 1–6.

<http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.033>

- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR Configurations and Organizational Performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16.
- Smith, J. van der L., Adhikari, A., & Tondkar, R. H. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123–151. <http://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2004.12.007>
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2009). *Estadística* (4th ed.). Mexi: MacGraw Hill.
- Steensen, E. F. (2014). Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 266–281. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.003>
- Stevens, J. M., Kevin Steensma, H., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181–195. <http://doi.org/10.1002/smj.440>
- Stieb, J. A. (2009). Assessing Freeman 's Stakeholder Theory. *Journal of Bussines Ethics*, 87(3), 401–414. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9928-4>
- Suárez Tirado, J. (2007). Relaciones entre organizaciones y stakeholders : necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 17(30), 153–158.
- Surroca, J., Tribó, J., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463–490. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Terzolo, M. (2014). *Aplicación de la teoría de los grupos de interes en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review *. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vaca Acosta, R. M., Moreno Domínguez, M. J., & Riquel Ligeró, F. (2007). Análisis de la responsabilidad social coporativa desde tres enfoques: Stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. *Conocimiento Innovación Y Emprendedores Camino Al Futuro*, 3130–3143.
- Van Horn, R. L. (1973). Empirical Studies of Management Information Systems. *Data Base*, 5, 172–180.
- Vásquez Muñoz, K. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. *Global Media Journal*, 3.

- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 529–543. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>
- Walsh, J. P. (2005). Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management. *The Academy of Management Review*, 30(2), 426–438.
- Walter, A., Helgeberger, S., Wiek, A., & Scholz, R. (2007). Measuring societal effects of transdisciplinary research projects: Design and application of an evaluation method. *Evaluation and Program Planning*, 30(4), 325–338. <http://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.08.002>
- Warth, J., Von der Gracht, H. A., & Darkow, I.-L. (2013). A dissent-based approach for multi-stakeholder scenario development — The future of electric drive vehicles. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 566–583. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.005>
- Weiss, A. (2003). Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de “afectados.” *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, (22), 43–54.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900–910. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310001171>
- Zou, P. X. W., Zhang, G., & Wang, J. (2007). Understanding the key risks in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 25(6), 601–614. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.001>

ANEXOS

Anexo A. Áreas de Estudio de Journals

Journals	País	Area Tematica	Subarea temática	Quartile (2014)	H index	Descripción
Journal of Business Ethics	Países Bajos	Business, Management and Accounting	Economics and Econometrics	Q1	87	Publica sólo artículos de una amplia variedad de perspectivas metodológicas y disciplinarias relativas a cuestiones éticas relacionadas con los negocios que traen algo nuevo o único para el discurso en su campo: Sistemas de producción, consumo, comercialización, publicidad, contabilidad social y económica, las relaciones laborales, las relaciones públicas y el comportamiento organizacional se analizan desde un punto de vista moral
			Business, Management and Accounting (miscellaneous)	Q1		
			Business and International Management	Q1		
			Arts and Humanities (miscellaneous)	Q1		
			Law	Q1		
Strategic Management Journal	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Business and International Management	Q1	181	La revista publica material que se trate con todos los aspectos de la gestión estratégica. Se dedica a la mejora y el desarrollo de la teoría y práctica de la gestión estratégica y que está diseñado para atraer tanto a los administradores practicantes y académicos, también publica las comunicaciones en forma de notas de investigación o comentarios de los lectores sobre trabajos publicados o temas de actualidad.
			Strategy and Management	Q1		
Tourism Management	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Development	Q1	96	Es la revista internacional líder para todos los interesados en la planificación y gestión de los viajes y el turismo. La revista tiene un enfoque interdisciplinario e incluye aspectos de planificación y políticas de turismo internacional, nacional y regional, así como estudios de gestión específicos.
			Strategy and Management	Q1		
			Tourism, Leisure and Hospitality Management	Q1		
			Transportation	Q1		
European Journal of Marketing	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Marketing	Q1	47	La revista es receptiva a todas las áreas de investigación que son relevantes para la comercialización de la investigación académica, algunos ejemplos son: cuestiones de sostenibilidad y ética en el marketing, El comportamiento del consumidor, Gestión de ventas y la venta personal, Metodología y meta teoría de la investigación de mercados, comercialización internacional y la exportación, servicios de marketing, El desarrollo de nuevos productos y la innovación, Almacén al por menor y distribución, macro mercadeo y asuntos sociales, Precio y toma de decisiones económicas en la comercialización y modelos de Marketing.
International Journal of Project Management	Países Bajos	Business, Management and Accounting	Business and International Management	Q1	76	La Revista, proporciona un foco para la experiencia a nivel mundial en las técnicas, prácticas y áreas de investigación requeridas; presenta un foro para sus lectores para compartir experiencias comunes a través de toda la gama de industrias y tecnologías en las que se utiliza
			Management, Monitoring, Policy and Law	Q1		

			Management of Technology and Innovation	Q1		la gestión de proyectos; cubre todas las áreas de gestión de proyectos de sistemas a los aspectos humanos; vincula la teoría con la práctica mediante la publicación de estudios de casos y que cubre los últimos temas importantes
Business Strategy and the Environment	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Business and International Management	Q1	52	Su objetivo es proporcionar contribuciones originales que se suman a la comprensión de las respuestas de negocio para mejorar el desempeño ambiental.
			Geography, Planning and Development	Q1		
			Management, Monitoring, Policy and Law	Q1		
			Strategy and Management	Q1		
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Development	Q1	32	La revista ofrece un recurso para el cada vez mayor número de organizaciones que se ocupan de las responsabilidades sociales y ambientales en el contexto del desarrollo sostenible. Por lo tanto, trata de publicar los resultados de una investigación de calidad en relación con el desarrollo de herramientas y técnicas para mejorar el rendimiento y la responsabilidad en estas áreas.
			Management, Monitoring, Policy and Law	Q1	32	
			Strategy and Management	Q1	32	
Journal of Management	Estados Unidos	Business, Management and Accounting	Finance	Q1	129	El Diario de Gestión acepta artículos empíricos y teóricos que se ocupan de la gestión. Los manuscritos cubren Academia de dominios de gestión, tales como la estrategia de negocios y la política, el espíritu empresarial, la gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional, teoría de la organización y los métodos de investigación.
			Strategy and Management	Q1		
Technological Forecasting and Social Change	Estados Unidos	Business, Management and Accounting	Applied Psychology	Q1	59	Un foro importante para aquellos que deseen tratar directamente con la metodología y la práctica de la previsión tecnológica y estudios futuros como herramientas de planificación, ya que se interrelacionan los factores sociales, ambientales y tecnológicos
			Business and International Management	Q1		
			Management of Technology and Innovation	Q1		
Accounting, Auditing and Accountability Journal	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Accounting	Q1	35	La revista está dedicada al avance de los conocimientos de contabilidad/auditoría y sus entornos socio-económicos y políticos. Alienta el análisis crítico de la política y la práctica en estas áreas y explorar alternativas políticas y proporcionar nuevas perspectivas para la disciplina contable.
			Economics, Econometrics and Finance (miscellaneous)	Q1		
Business Horizons	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Business and International Management	Q1	44	Los artículos cubren una amplia gama de áreas temáticas dentro del campo general de la empresa, con énfasis en la identificación de temas de negocios importantes o problemas y recomendar soluciones que aborden estos.
			Marketing	Q1		
	Reino Unido	Business, Management	Environmental Science (miscellaneous)	Q1	81	Fomenta la innovación industrial, productos nuevos y mejorados, y la implementación de

Journal of Cleaner Production		nt and Accounting	Industrial and Manufacturing Engineering	Q1	nuevas y más limpias procesos, productos y servicios.	
			Renewable Energy, Sustainability and the Environment	Q1		
			Strategy and Management	Q1		
Journal of the Academy of Marketing Science	Estados Unidos	Business, Management and Accounting	Business and International Management	Q1	108	Se dedica al estudio y la mejora de la comercialización y sirve como un vínculo vital entre la investigación y la práctica académica mediante la publicación de artículos basados en la investigación en el ámbito sustantivo de la comercialización.
			Economics and Econometrics	Q1		
			Marketing	Q1		
Management Decision	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Business, Management and Accounting (miscellaneous)	Q1	41	Ofrece ideas reflexivas y provocadoras en práctica a la gestión actual. Como tal, sus contribuciones de alto impacto de los principales filósofos de gestión y profesionales hacen que sea un recurso muy valioso en el ámbito comercial del siglo XXI.
			Management Science and Operations Research	Q2		
Organization Studies	Reino Unido	Business, Management and Accounting	Management of Technology and Innovation	Q1	90	Es una revista multidisciplinaria, enraizada en las ciencias sociales, inspirado en la diversidad, la comparativa en su perspectiva, y abierto a la pluralidad paradigmática.
			Organizational Behavior and Human Resource Management	Q1		
			Strategy and Management	Q1		
Public Relations Review	Países Bajos	Business, Management and Accounting	Communication	Q1	41	Publicaciones en el campo de las relaciones públicas, la comunicación de masas, las comunicaciones organizacionales, formaciones de opinión pública, investigación en ciencias sociales y la evaluación, comercialización, la gestión y la formación de las políticas públicas.
			Marketing	Q2		
			Organizational Behavior and Human Resource Management	Q2		

Fuente: Scimago (2014).

Anexo B. Valores H-Índice de Documentos

El SCImago Journal Rank (SJR) es un indicador que ha sido desarrollado por SCImago, un grupo de investigación del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), y de las universidades de Granada, Extremadura, Carlos III (Madrid) y Alcalá de Henares. Con SJR, el área de investigación, calidad y reputación de la revista científica tienen un impacto directo sobre el valor de la cita.

Por ello, la cita de una revista con un alto SJR vale más que la cita en una revista con un SJR más bajo. El indicador está construido como una variación del Eigenfactor, y se inspira en el PageRank de Google Académico para evaluar el impacto de una publicación combinando el número de citas recibidas con la influencia de las publicaciones que la citan.

El cálculo del SJR se realiza utilizando un algoritmo iterativo en el que, partiendo de una puntuación idéntica para cada revista, el conjunto de revistas se redistribuyen las puntuaciones cada vez que se citan entre ellas. Una vez calculado el prestigio de cada revista, se realiza un proceso de normalización para que el indicador neutralice el tamaño de la revista. De esta forma, se estandariza el patrón de citas entre las diferentes áreas de investigación.

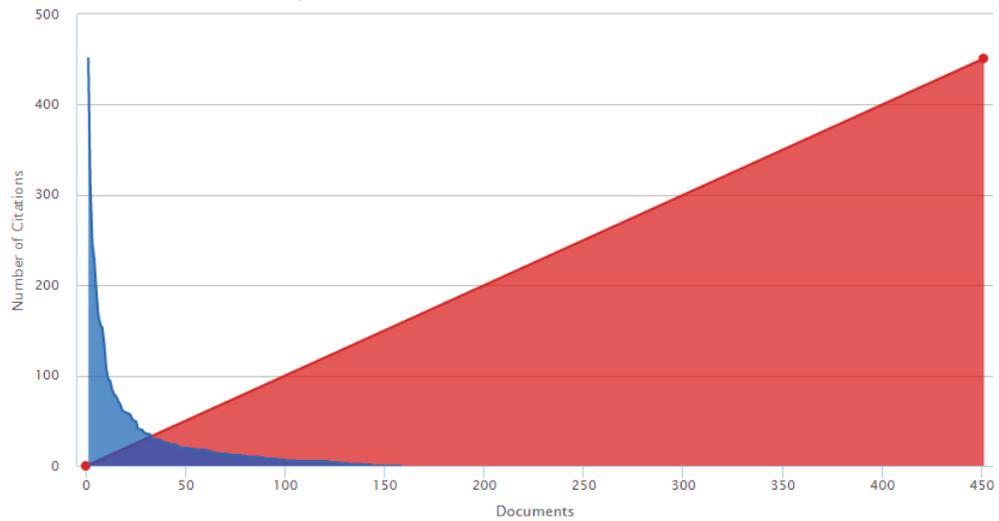
El índice H de Hirsch (H-Índice) es un indicador que permite evaluar la producción científica de un investigador. Fue propuesto por Jorge Hirsch, de la Universidad de California, en el año 2005. Este indicador permite medir simultáneamente la calidad (en función del número de citas recibidas) y la cantidad de la producción científica y es muy útil para detectar a los investigadores más destacados dentro de un área de conocimiento. Da bastante importancia a la cantidad de publicaciones del autor, valorando de este modo un esfuerzo científico prolongado a lo largo de toda una vida académica.

Para el cálculo del H-Índice se ordenan las publicaciones de un investigador por el número de citas recibidas en orden descendente, y a continuación, numerando e identificando el punto en el que el número de orden coincide con el de citas recibidas por una publicación.

H-Index de publicaciones del año 2004.

The *h*-index for these documents is 32

Of the documents considered for the *h*-index, 32 have been cited at least 32 times

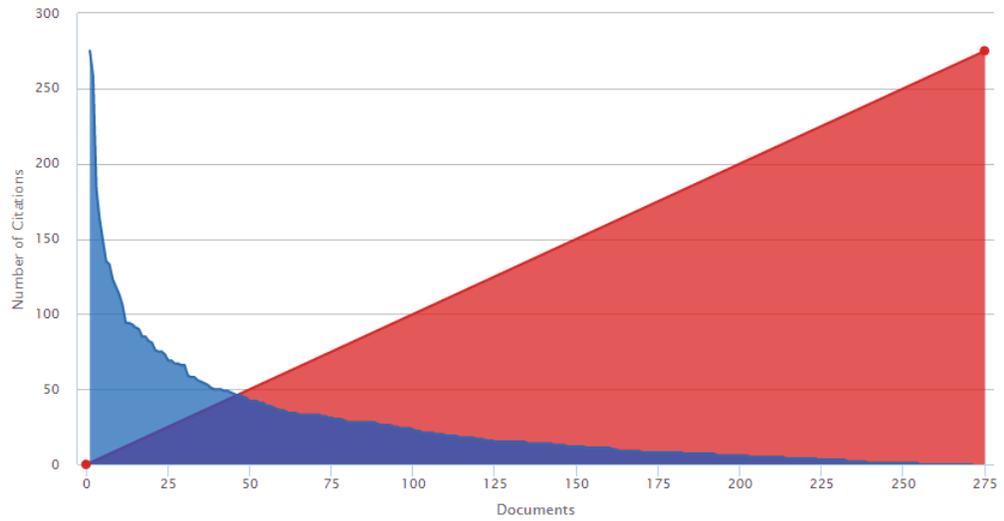


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2005.

The *h*-index for these documents is 46

Of the documents considered for the *h*-index, 46 have been cited at least 46 times

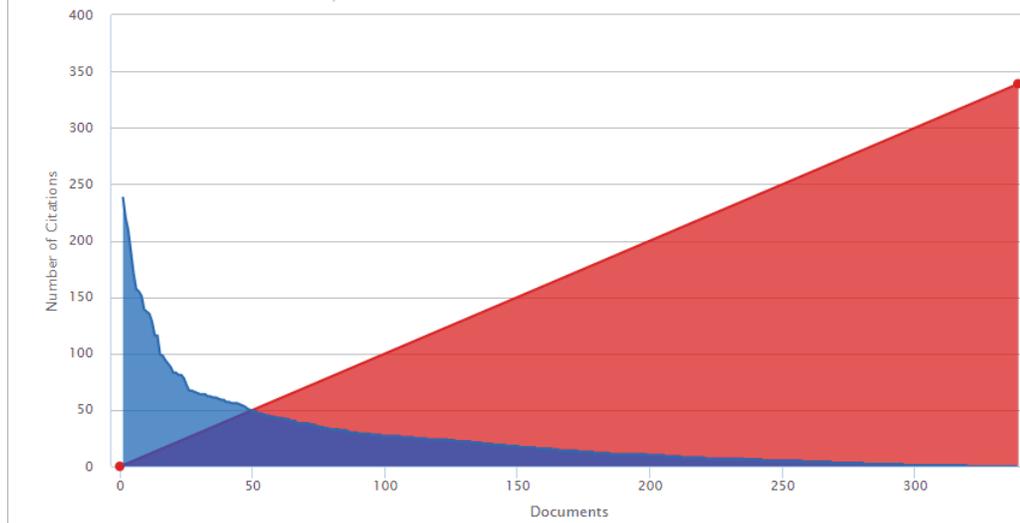


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2006.

The *h*-index for these documents is 49

Of the documents considered for the *h*-index, 49 have been cited at least 49 times

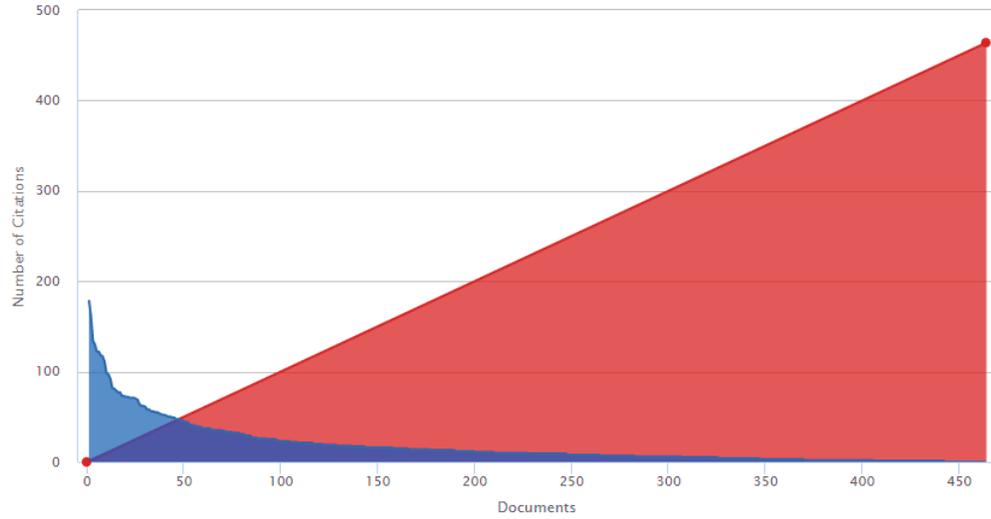


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2007.

The *h*-index for these documents is 47

Of the documents considered for the *h*-index, 47 have been cited at least 47 times

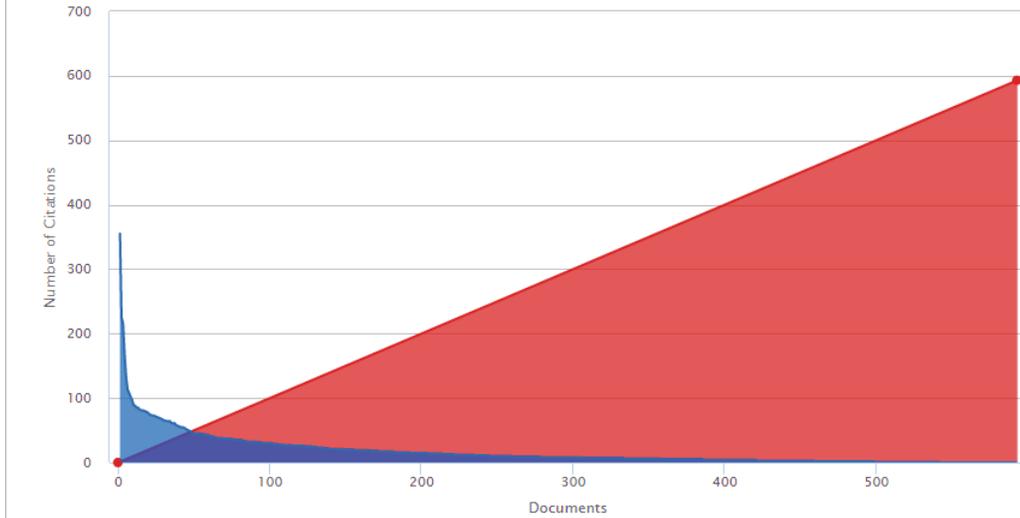


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2008.

The *h*-index for these documents is 48

Of the documents considered for the *h*-index, 48 have been cited at least 48 times

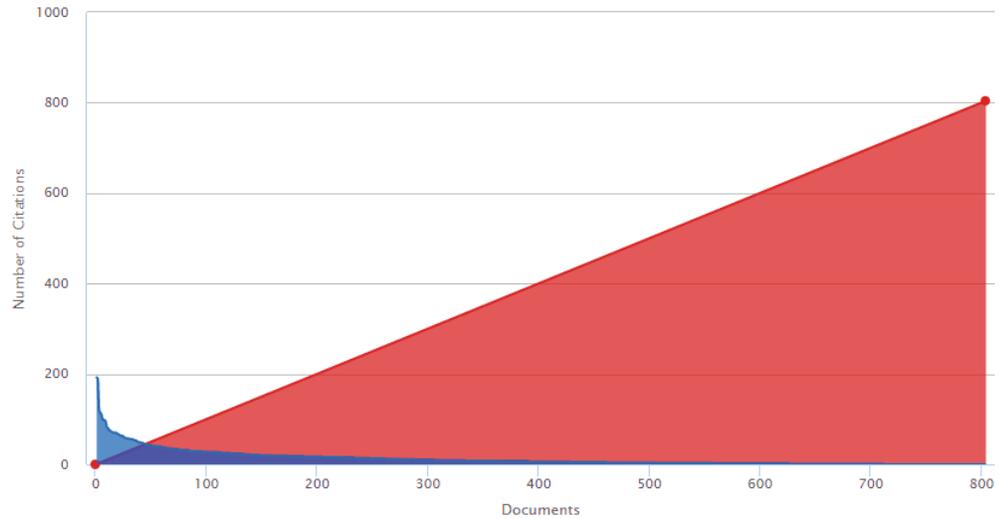


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2009.

The *h*-index for these documents is 44

Of the documents considered for the *h*-index, 44 have been cited at least 44 times

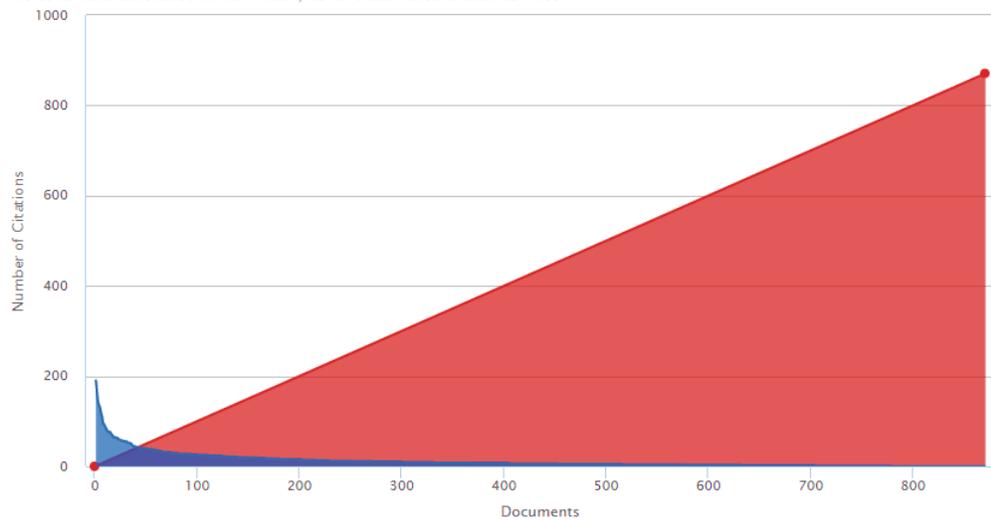


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2010.

The *h*-index for these documents is 42

Of the documents considered for the *h*-index, 42 have been cited at least 42 times

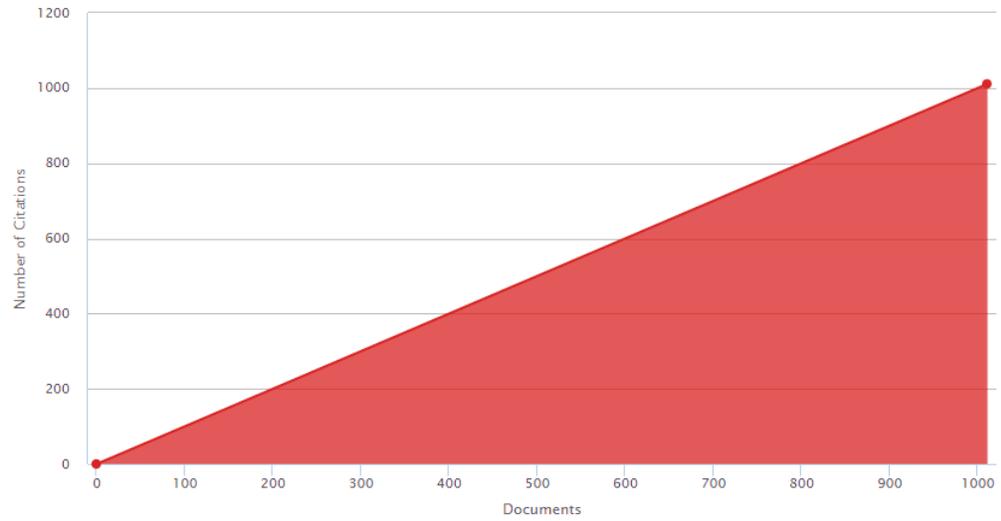


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2011.

The *h*-index for these documents is 33

Of the documents considered for the *h*-index, 33 have been cited at least 33 times

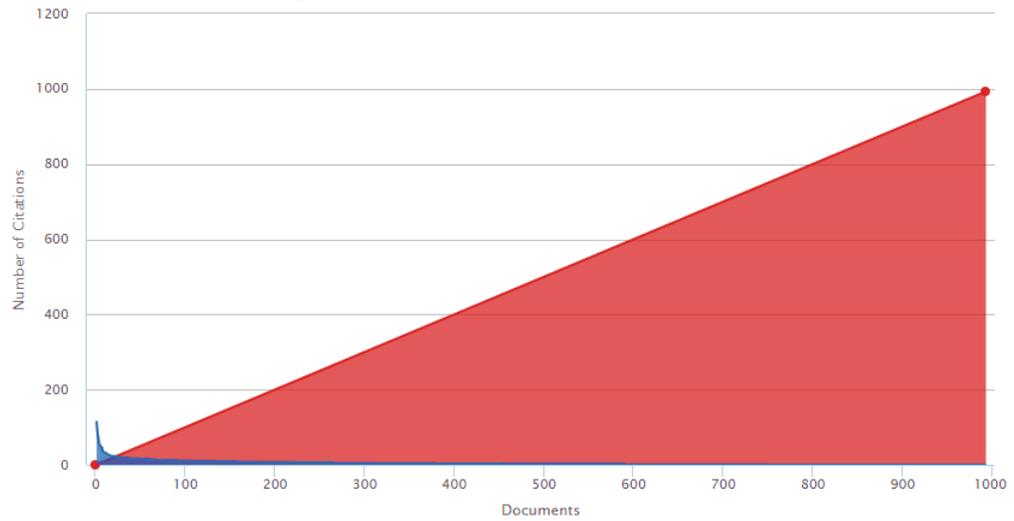


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2012.

The *h*-index for these documents is 22

Of the documents considered for the *h*-index, 22 have been cited at least 22 times

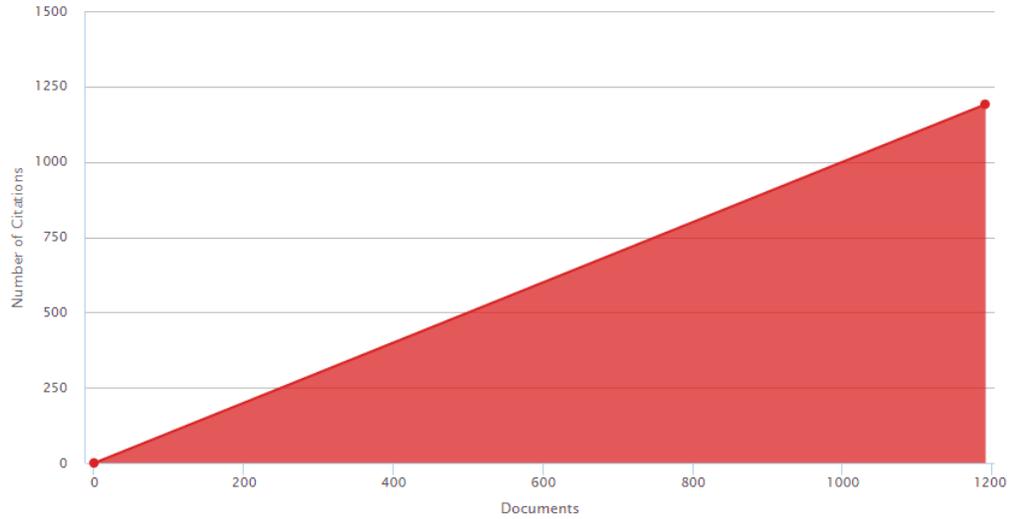


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2013.

The *h*-index for these documents is 15

Of the documents considered for the *h*-index, 15 have been cited at least 15 times

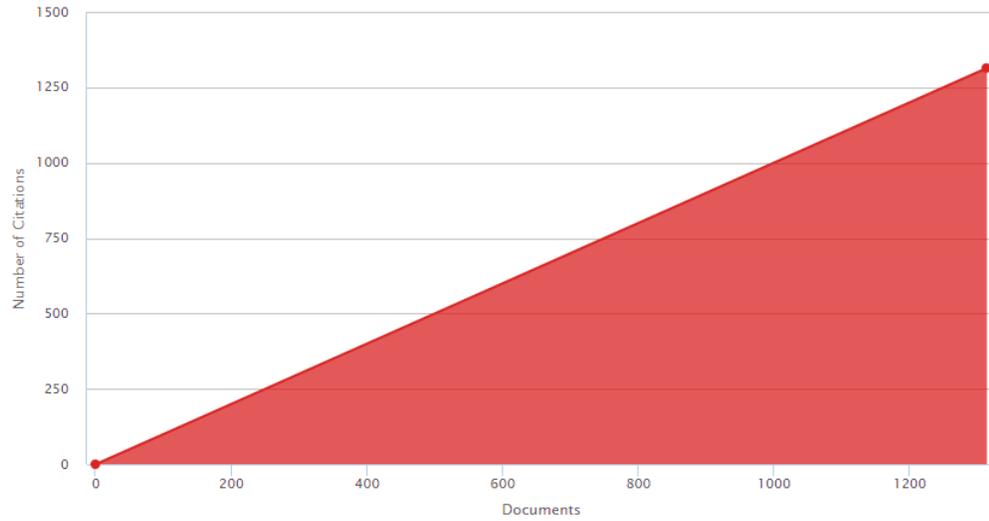


Fuente: Scopus Elsevier.

H-Index de publicaciones del año 2014.

The *h*-index for these documents is 8

Of the documents considered for the *h*-index, 8 have been cited at least 8 times



Fuente: Scopus Elsevier.