



Stakeholders: Elemento Clave de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Stakeholders: Key Element of Corporate Social Responsibility (CSR)

José Enrique Hernández de la Cruz ¹

Recibido: 01 de diciembre de 2025.

Aceptado: 16 de abril de 2026.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v11i31.315>

JEL: D23. Comportamiento Organizacional.

D61. Eficiencia.

M14. Responsabilidad Social.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la importancia que tienen los *stakeholders* dentro en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La metodología de esta investigación se centra en una revisión bibliográfica de la literatura, con la aplicación exhaustiva, como técnica, de la revisión sistemática en las diversas bases de datos digitales, como, Google Scholar, Web of Science, Redalyc, Scielo, así como directorios como DOAJ y Latindex 2.0, y finalmente la consulta de libros en bibliotecas universitarias. Los resultados resaltan que los *stakeholders* son piezas importantes para poder comprender y aplicar herramientas como la responsabilidad social empresarial para el beneficio social, ambiental y de las empresas, sin que sean detractores para todos los involucrados; sin embargo, se

puede resaltar que aún existe un vacío en los estudios sobre los *stakeholders* actuales dentro de la aplicación de la responsabilidad social empresarial. Se concluye que los *stakeholders* o grupos de interés en el aspecto socialmente responsable, es importante que se cubran los vacíos del conocimiento en la teoría de los *stakeholders* establecida por Freedman.

Palabras clave: *stakeholders*, RSE, sostenibilidad.

Abstract

This paper aims to analyze the importance of stakeholders within Corporate Social Responsibility (CSR). The research methodology focuses on a

¹ José Enrique Hernández de la Cruz. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7797-0388>.

comprehensive literature review, employing systematic reviews in various digital databases, including Google Scholar, Web of Science, Redalyc, and SciELO, as well as directories such as DOAJ and Latindex 2.0. Finally, university libraries were consulted. The results highlight that stakeholders are crucial for understanding and implementing tools like Corporate Social Responsibility for the social, environmental, and corporate benefit of all involved. However, it is important to note that a gap remains in current stakeholder research within the application of CSR. The conclusion is that while stakeholders or interest groups are fundamental to socially responsible practices, it is essential to address the gaps in knowledge regarding Freedman's stakeholder theory.

Keywords: Stakeholders, CSR, Sustainability.

Introducción

Inicialmente y de manera constante la responsabilidad social empresarial se ha construido como una práctica social, ambiental y empresarial pero que asimismo se ha construido como una herramienta que contiene diversas estrategias que buscan mejorar el entorno interno y externo de las organizaciones, pero que, sin embargo para poder generar estos cambios la responsabilidad social empresarial (RSE) contempla un elemento clave llamado *stakeholders* (en español, grupos de interés) que ha fortalecido a lo largo de la historia a la RSE desde un punto conceptual hasta la práctica.

Los *stakeholders* han jugado un papel fundamental más allá de la aplicación de una RSE por parte de las organizaciones, debido a sus diversos elementos y que estos forman parte de un cambio, es importante mencionar que 9 de cada 10 empresas tienden a comprender estos elementos para constituirse como una empresa socialmente responsable, es importante señalar que esto ha generado un sesgo del conocimiento socialmente responsable no solo de las empresas, sino también de las mismas partes que involucran a los *stakeholders* o grupos de interés.

De acuerdo con Alzate Lanz & Orozco Toro (2018) los *stakeholders*, o grupos de interés, han adquirido una relevancia creciente en la construcción de marca, debido a la necesidad de que las empresas, la cual debe demostrar una identidad sólida. En este sentido, resulta fundamental proyectar una imagen adecuada y consolidar una reputación corporativa fuerte, los intangibles deben estar conectados con los grupos de interés, los cuales son la razón de ser de cualquier empresa. Actualmente, una empresa difícilmente puede posicionarse y mantener en el mercado sin el apoyo y reconocimiento de sus *stakeholders*.

Por consiguiente, es importante comprender la importancia que estos tienen hoy en día debido a los cambios organizados por los diversos avances tanto tecnológicos así como los avances en las políticas estimada a la responsabilidad social empresarial, señalando que parte esencial de la investigación se tiende que se vea como análisis a la importancia de los *stakeholders* como parte fundamental en la práctica de las diversas organizaciones en la aplicación de la responsabilidad social empresarial, así como parte fundamental en el uso y conocimiento de esta herramienta.

Es importante señalar que uno de los problemas dentro de la RSE se detalla en su implementación en las organizaciones y cómo estas se continúan percibiendo como solo una estrategia de imagen corporativa o un cumplimiento normativo que en su mayoría deja de lado la participación de los *stakeholders* como uno de los ejes centrales para la generación de los cambios sociales, ambientales y empresariales. Si bien las empresas actualmente reconocen la propia necesidad de poder implementar diversas prácticas socialmente responsables, en algunos casos estas acciones se han desarrollado sin ninguna integración efectiva de los propios grupos de interés, generando una comunicación organizacional y construcción de confianza e impacto social muy limitados.

Sin embargo, aún existe un desconocimiento sobre cómo las organizaciones integran a los *stakeholders* en sus procesos de toma de decisiones y en la aplicación de estrategias socialmente responsables, lo cual ha limitado el desarrollo de prácticas más inclusivas y sostenibles. Por lo que es importante analizar el gran impacto que tienen los *stakeholders* como parte fundamental en la aplicación de la RSE en busca de una consolidación dentro de las organizaciones comprometidas con el bienestar social, ambiental y empresarial.

Contextualización de los *stakeholders*

La reaparición de los *stakeholders* reaparece en los años sesenta con el desarrollo por parte del Stanford Research Institute (SRI), de acuerdo con Freeman (2012) esto a raíz poder ofrecer a directivos una forma de entender los cambios que el ente económico realizaba, lo cual redefinió una conceptualización de los *stakeholders* como “esos pequeños grupos que sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” en el cual, pueden terminar de influir en la consecución y cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización y verse afectados.

Los *stakeholders* se han medido por la necesidad de entender cómo operan las organizaciones, ya que, su teoría se basa en un proceso instrumental para generar una ventaja competitiva. Un análisis de los *stakeholders* se genera a partir de identificar y comprender múltiples reclamaciones de muchos participantes (Weiss & College, 2006, pp. 48-53). Por lo tanto, para Cardona-Arbeláez (2020) “aquellos individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por la actividad de una empresa, por lo que su atención y adecuada gestión es esenciales para el óptimo desempeño de las organizaciones”(p. 23).

Es importante mencionar que los *stakeholders* o grupos de interés han surgido a partir de la teorización en donde las empresas deben mantener una creación de valor que no solo busque sus propios beneficios empresariales, sino que ayude a mejorar su entorno externo, por lo que, González Esteban (2007) destaca que esta perspectiva permite concebir un nuevo paradigma empresarial basado

en una visión plural dentro de la empresa. Bajo este enfoque, la organización no debe de entenderse únicamente como una propiedad de un accionista o limitada a la relación entre los propietarios y empleados, sino como parte de un espacio donde participan diversos individuos que influyen e intervienen dentro de su funcionamiento. Asimismo, también se deben considerar de nuevo aquellos actores que resultan afectados por las diversas actividades de la organización empresarial.

La teoría de la gestión de los *stakeholders* se ha enfocado en el propio análisis de la gestión empresarial, sin constituirse la parte de la teoría socioeconómica, política o dentro de una teoría integral de la ética. No obstante, como se ha señalado, estas perspectivas incorporan elementos suficientes que les permiten perfilar y fundamentar un modelo orientado a una propia gestión organizacional más inclusiva y responsable (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012). En cambio, Duque Oliva (2009) conceptualiza que los *stakeholders* “se refieren a un individuo o grupo que hace parte de una organización o tiene una apuesta o interés en ella.”

La teoría de los *Stakeholders* plantea la existencia de individuos o grupos que poseen interés particulares en la empresa debido a la interacción que se mantienen con ella, este concepto ha sido contextualizado como “participantes” o “grupos de interés”. Asimismo, esta teoría sirve como complemento desde otros enfoques relacionados con la organización, siendo parte fundamental en los actores que buscan vincular las diversas entidades complejas, las cuales se entrelazan dentro del sistema interno como el externo. Por lo que de esta manera, los *stakeholders* se comprende desde el lazo de objetivos y relacionadas al propio beneficio colectivo de las organizaciones (Alpuche de la Cruz & Leines Cortes, 2017).

En este contexto, la teoría de los *stakeholders* parte de la participación organizacional como de los participantes que se orientan a un solo objetivo común. Dentro de una empresa, los participantes como; los accionistas,

directivos, empleados, clientes, se consideran como actores que poseen un vínculo dentro de las actividades de la organización (Vassolo et al., 2007).

Es importante comprender de manera puntual que los *stakeholders* o grupos de interés son las partes que involucran a diversos participantes de manera interna y externa dentro de una organización de cualquier índole, representados a partir de la teoría de los *stakeholders* establecida por su principal teórico Freeman, sin embargo se ha instalado como un núcleo para fortalecer el valor empresarial y la reputación de la misma como clave para el fortalecimiento a la responsabilidad social empresarial (RSE). De acuerdo con Teixeira Neto (2019) “Los *stakeholders* son individuos o grupos que dependen de una organización para alcanzar sus metas y objetivos, y de quienes, a su vez, depende la organización” (p. 3).

Para Armijos Robles (2025), el tema de los *stakeholders* y su participación dentro de las organizaciones actúa de forma que su fundamentación se destaca en la participación y, sobre todo, en la gestión de los vínculos, considerando que los *stakeholders* se han convertido en parte esencial para la efectividad de los objetivos propios de la empresa y el ámbito sostenible desde la parte interna y externa principales. El propio control de los vínculos con los *stakeholders* se ha retomado como parte de las tareas para cualquier organización.

Han tomado una gran importancia en las últimas décadas siendo parte fundamental para cualquier empresa que busca generar una relación efectiva y sostenible con su entorno interno como externo principal. La gestión que existe en vinculación con los *stakeholders* ha generado una relevancia a través del tiempo siendo clave para cualquier organización que busca mantener una relación efectiva y sostenible con su entorno.

De acuerdo con Weiss & College (2006), se destaca la importancia y la aportación de Freedman, en la cual las perspectivas macroambientales han proporcionado un paso importante para permitir el uso de los *stakeholders*, así como poder mapear casos y las interacciones entre las organizaciones y los grupos. Esto señala que la propia

organización está relacionada en su participación con las dimensiones locales como los constantes cambios sobre todo en el ámbito internacional y nacional generando una forma más dinámica de entender los negocios y las economías.

Las organizaciones están incrustadas e interactúan con múltiples ambientes locales, nacionales e internacionales cambiantes, como lo ilustran los extractos anteriores. Estos ambientes se están fusionando cada vez más en un sistema global de interacciones interrelacionadas de forma dinámica entre los negocios y las economías.

La identificación de las demandas de los *stakeholders* debe ser considerada como un componente esencial dentro de esta estrategia, al igual que la búsqueda de sinergias entre las actividades de investigación y desarrollo (I+D) y la implementación de programas y proyectos sociales. Es fundamental reconocer que los resultados de estas acciones no se obtendrán de manera inmediata, por lo que la Responsabilidad Social Empresarial debe ser gestionada como una inversión a largo plazo, tal como lo destacan (Vásquez et al., 2020).

Sin embargo, esta teoría de los *stakeholders* parte de la neología anglosajona que, bajo una idea central de los *stakeholders*, se ha integrado como parte fundamental para poder influir en las decisiones empresariales caracterizadas, por los actores participantes de manera directa e indirecta (Cordero et al., 2014). Es importante mencionar que los *stakeholders* o grupos de interés derivan la participación de grupos externos e internos que surgen con los actores que son afectados o afectan a las organizaciones. Es importante mencionar que durante el establecimiento de lo conceptual y lo contextual de la teoría de los *stakeholders* se generaron corrientes instrumentales, normativas, descriptivas y metafóricas.

Elementos de los *stakeholders*

El enfoque de los *stakeholders* se ha comenzado por abordar estas cuestiones al permitir que individuos y grupos articulen estrategias de colaboración ganar-ganar basadas en (Weiss & College, 2006):

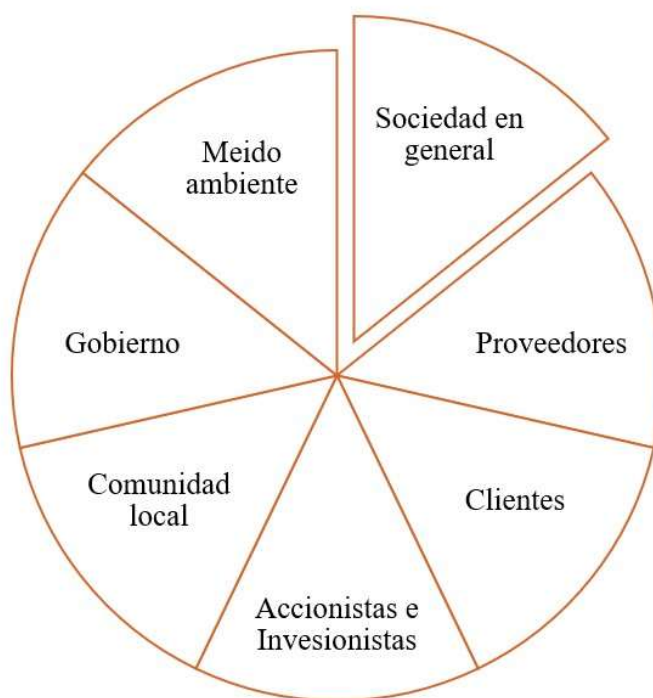
- Identificar y prioridades en los casos.
- Mapear quienes son los *stakeholders*.
- Identificar los intereses.
- Mostrar quiénes son los miembros de las coaliciones.

“Los *stakeholders* ahora exigen a las empresas una mayor transparencia y responsabilidad en sus esfuerzos de

sostenibilidad” (Ortiz-Jaramillo & Trelles, 2025). Campo (2010), en lo particular, describe que esta teoría surge y la define como “aquellos grupos interesados en poder influenciar en el desempeño de las diversas organizaciones en los distintos sectores”. Cabe señalar que estos se distribuyen en diversos elementos, los cuales se representan en la ilustración 1.

Ilustración 1

Stakeholder o grupos de interés



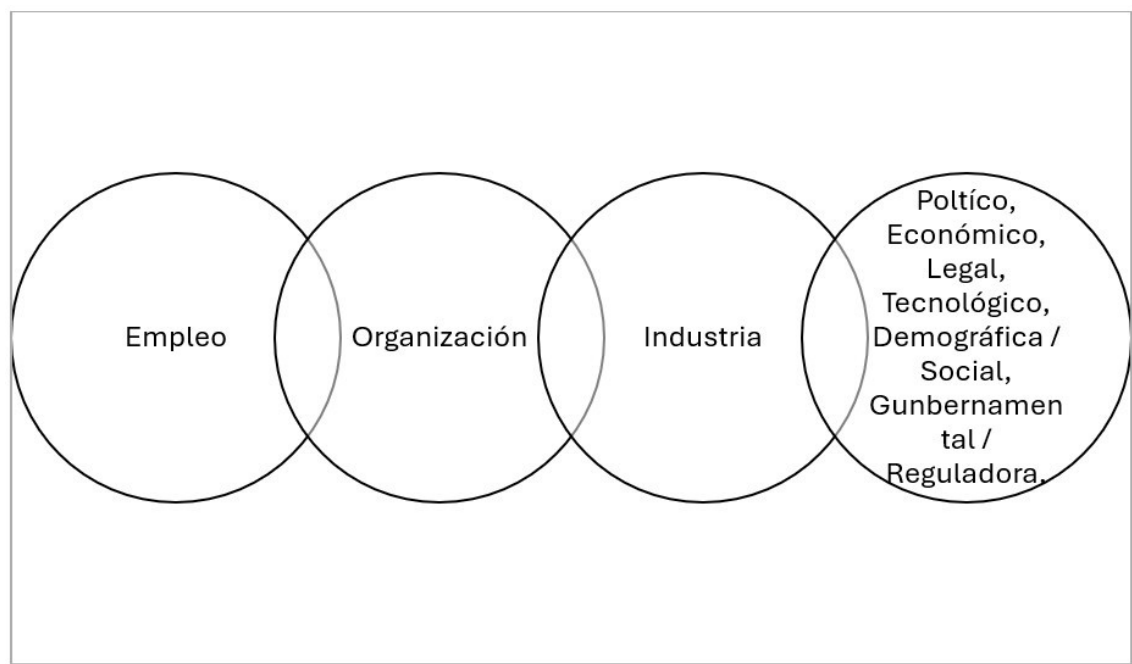
Nota: Hernández de la Cruz et al., 2024.

Sin embargo, en un análisis donde los *stakeholders* interactúan, Weiss & College (2006) determinan dimensiones ambientales que afectan a las industrias y

genera esa interacción de los *stakeholders* o grupos de interés de forma que se genere su aplicación tal como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2

Dimensiones ambientales que afectan a las industrias, organizaciones y empleos



Nota: adaptado a partir de Weiss & College (2006).

Weiss y College (2006) establece que los *stakeholders* se han dividido en dos ámbitos o entornos los *stakeholders* primarios (participación interna en las organizaciones) secundarios (participación externa) como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Grupos de stakeholders primarios frente a secundarios

Empresa	
Stakeholders Primarios	Stakeholders Secundarios
Propietarios	Grupos de la comunicación local
Proveedores	Medios masivos de la comunicación
Clientes	Sociedad en general
Empleados	Grupos de libertades civiles
	Grupos ambientales
	Grupos de consumidor

Nota: adaptado a partir de Weiss & College (2006).

Volpentesta et al. (2014) modera que los elementos de los *stakeholders* impactan de forma que se puedan reflejar en tres aspectos básicos como:

- 1. El poder del *stakeholder* para influenciar en la empresa.
- 2. La legitimidad de la relación del *stakeholder* con esta.
- 3. La urgencia de los reclamos del *stakeholder* hacia la compañía.

Sin embargo, Freeman (2012) argumenta que los principios o elementos centrales establecidos por los *stakeholders* eran los siguientes:

- Efectos en las acciones sobre los demás tanto como los potenciales efectos sobre uno mismo.
- Entender los comportamientos, los valores, y los contextos o trasfondos de los *stakeholders*.
- Tener claro cuáles son las aspiraciones.
- Mantener las relaciones en tres niveles, el racional (la organización en su conjunto), el

procedimental (los procedimientos operativos habituales) y el transaccional (la negociación diaria).

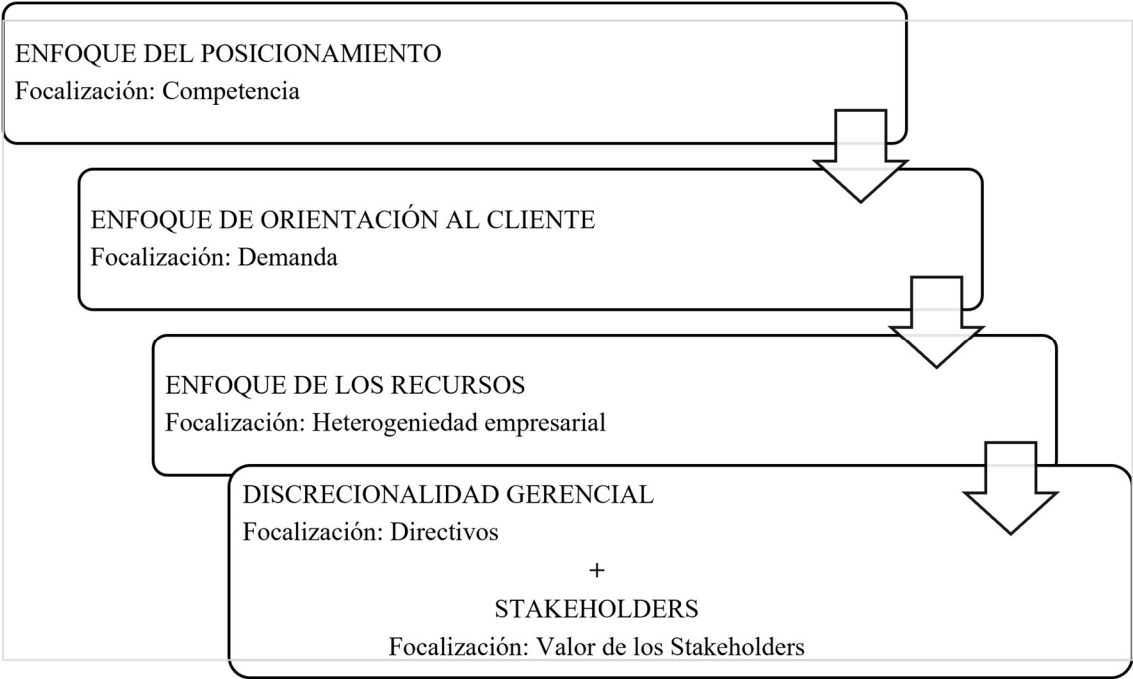
- Utilizar las ideas para definir nuevas estructuras, procesos y funciones de negocios.
- Equilibrar los fines entre los grupos de interés a largo plazo.

Incorporación de los *stakeholders* en las empresas

Es importante mencionar que los grupos de interés se han venido asociando como parte fundamental dentro de las organizaciones en función de la RSE, y que con la evolución y cambios de globales estos han ido cambiando, por lo que, Ruiz de Aguirre Retolaza (2012) menciona que “una revolución en cuanto a la forma de concebir la empresa y los derechos de propiedad del capital. En el ámbito de la teoría de empresa se han sucedido diversos planteamientos, que en gran medida han ido integrando los anteriores” (p. 621). Por consiguiente, se establecen estas etapas y evolución con base en la ilustración 3.

Ilustración 3

Etapas y evolución de los stakeholders en la empresa



Nota: Ruiz de Aguirre & Retolaza (2012).

Dentro de la participación empresarial o en las organizaciones, los grupos de interés han ido integrando una cantidad de redes de vínculos, en las cuales su incorporación ha forjado el nivel de competitividad dentro de los estándares mismos de las empresas. Estas relaciones se han llevado a cabo a partir entre redes personales que buscan vincular entre directivos y la propia participación de las actividades empresariales (Volpentesta et al., 2014).

La incorporación de *stakeholders* en determinadas decisiones empresariales se toman en cuenta evidencia de los procesos empresariales para el fortalecimiento y el propio reconocimiento de los grupos de interés fundamentando los vínculos que se pueden crear entre las propias empresas y los *stakeholders*, dando relaciones que se generan a partir de la cadena de mando. En este sentido, las redes se consideran un elemento esencial para poder mantener las relaciones sólidas y sostenibles entre las empresas y los grupos de interés (Volpentesta, 2017).

Dentro de las organizaciones, gestionar la participación de los *stakeholders* influye en el manejo de los principios que emanan de la sostenibilidad en las prácticas propias de la empresa. Sin embargo, esta participación se adecua a los atributos que estos *stakeholders* definen, y de esta forma, puede determinarse el grado de importancia que cada compañía le otorga a cada *stakeholders* por separado (Contreras-Pacheco & Talero-Sarmiento, 2020, pp. 65-66):

- El poder o la influencia.
- El interés.
- La legitimidad.
- La urgencia.

RSE y los Stakeholders

La responsabilidad social empresarial se ha convertido como parte de una herramienta empresarial que satisface las diversas preocupaciones de un ambiente externo de la empresa, donde particularmente intervienen sujetos activos y pasivos. Estos procesos se han atribuido como parte esencial en las prácticas socialmente responsables por los activos (empresa) y pasivos (entornos interno-externo), ofreciendo una información a los sujetos

pasivos(internos y externos), de forma que éstos evalúen los esfuerzos presentes y futuros de aquéllos para proteger a la sociedad en general de las posibles incidencias de las actividades productivas de la empresa., pero que sin embargo, los *stakeholders* son parte de una influencia que busca la disrupción de las empresas para el bien común social y ambiental (Bustamante Chong et al., 2020).

Los *stakeholders*, si bien están establecidos para formar parte de la RSE siendo una teoría que forma parte de la contribución de diversos aspectos, esto parte, de acuerdo con Guamán Guevara et al., (2020), desde un enfoque de los *stakeholders* se parte de la premisa de que los resultados de una organización dependen de las relaciones de las empresas con aquellos grupos clave que tienen incidencia en su desarrollo. Para ello es necesario establecer una organización que gestione sus relaciones con las partes interesadas.

La adecuada identificación de las necesidades, de los grupos de interés se ha constituido por medio de herramientas o estrategias socialmente responsable dentro de un contexto socioeconómico actual, donde los propios valores como la misma transparencia, la comunicación y el diálogo, como parte de los elementos organizacionales para el potenciamiento de la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011).

Dentro de este parámetro los *stakeholders* se han convertido en un elemento importante en la responsabilidad social empresarial, esto simplificándolo a sus dimensionamientos y generar perspectivas de prácticas socialmente responsables por parte de las organizaciones, en parte su análisis ha sido clave esto debido a los diversos actores en lo que se contiene, de acuerdo con Morán et al., (2016) estas correlaciones dan una importancia desde la responsabilidad social empresarial (RSE) ya que radica en el involucramiento y el compromiso de la empresa hacia los diferentes grupos de interés que interactúan.

Las estrategias de RSE buscan satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés de la empresa (*stakeholders*), centrándose en los pilares de la RSE:

compromiso social, económico y medioambiental. Lo anterior permite identificar que, tanto la sociedad como los grupos de interés involucrados en las actividades comerciales están cada vez más conscientes de la relevancia de los factores sociales, económicos y ambientales (Segarra-Cabrera & Banegas-Campoverde, 2025).

Leyva Mateos (2025) destaca que la responsabilidad social empresarial es el deber de las organizaciones para gestionar éticamente el impacto de todas sus actividades en los ámbitos ambiental, social y económico. Sin embargo, esto muestra que la participación y el cumplimiento de dicha práctica generan un énfasis importante de los *stakeholders* para asegurar una aplicación efectiva de la RSE que fomente una cultura sostenible.

Por otro lado, Cardona-Arbeláez (2020) menciona la funcionalidad de los *stakeholders* se establece dentro de la corriente teórica de la responsabilidad social empresarial (RSE), la creación de valor compartido (CVC), negocios inclusivos, desarrollos sostenibles, entre otros, y es así como los *stakeholders* se consideran como una teoría dentro de la corriente socialmente responsable la cual considera a las empresas como una diversidad de grupos internos y externos.

La relación con los grupos de interés o *Stakeholders* es un compromiso necesario y pertinente para las empresas que aplican la responsabilidad social empresarial (RSE) en sus proyectos corporativos y toma de decisiones, por cuanto el desarrollo de su gestión adquiere mayor relevancia al reconocer las características del entorno con el cual interactúa. En este sentido, a la organización le corresponde involucrar a sus grupos de interés con la estrategia de la compañía y hacerlos partícipes de las decisiones, por medio de acuerdos para garantizar la sostenibilidad en sus actividades, dirigirse a los grupos involucrados, fomentar los canales de diálogo, suplir demandas y expectativas con procesos de transparencia en la rendición de cuentas de sus acciones; en virtud

deconstruir un ambiente de confianza y de credibilidad (Zarate-Rueda & Beltrán-Villamizar, 2020).

Por consiguiente, González Esteban & García Marzá (2006) describen que, desde un aspecto importante, en 2002 la Unión Europea consiguió establecer un foro de participación de los *stakeholders* con el interés de poder converger en los beneficios comunes y soluciones únicas y universales, en la medida de lo posible. Esto resalta y, en este sentido, las organizaciones deben tener presente la interacción con los *stakeholders* siempre y cuando estas presenten el accionar y gestionen las prácticas y la aplicación de responsabilidad social empresarial. Es por ello por lo que mejorar la RSE con un enfoque en los *stakeholders* puede ofrecer ventajas competitivas, promover el desarrollo sostenible y facilitar una mejor integración de las empresas con las comunidades locales y el medio ambiente, enfatizando la necesidad de un compromiso más sólido en la adopción de prácticas responsables dentro del sector (Uquillas Granizo et al., 2025).

De la RSE se ha derivado el término *stakeholder*, como el individuo o grupo de individuos que se ven o podrían verse afectados por las acciones u operaciones de la empresa, por lo que constituyen actores esenciales para el éxito de la empresa. La gestión de las relaciones con los *stakeholders* puede generar diversos tipos de valor que se podrían aprovechar para alcanzar competitividad, misma que no se alcanza de forma individual, sino que un desempeño superior que implica la interacción y colaboración de los otros (Armijos Cordero, 2017).

Metodología

La metodología se aborda desde un enfoque cualitativo centrado en la exploración profunda y analítica de la literatura existente, con el objetivo de sintetizar conocimientos previos, identificar patrones, brechas y tendencias en el tema de estudio. Este enfoque nos permite una comprensión integral del estado del arte, priorizando la diversa interpretación crítica de fuentes académicas.

Como técnica principal, se aplicó una revisión sistemática de la literatura, que implicó en un proceso riguroso y replicable para seleccionar, evaluar y sintetizar evidencias relevantes. Esta técnica sigue los lineamientos establecidos por protocolos como el PRIMA, asegurando la transparencia en las etapas de identificación y elegibilidad de los documentos. Para la implantación de las herramientas se utilizaron fuentes digitales que pudieran garantizar una cobertura amplia y multidisciplinaria de acuerdo con lo siguiente se consultaron bases de datos académicos indexadas como: como, Google Scholar, Web of Science, Redalyc, Scielo así como directorios y repositorios abiertos como, DOAJ y Latindex 2.0 y finalmente la consulta de recursos físicos y tradicionales de libros en bibliotecas universitarias, tales que se seleccionó 32 documentos para respaldar el desarrollo de la investigación.

El modelo PRISMA dentro de la metodología se desarrolla como parte de generar una revisión de la literatura garantizando un proceso riguroso, ordenado y replicable para seleccionar, evaluar y sintetizar las evidencias relevantes.

El proceso de la metodología se desarrolló mediante las etapas siguientes:

1. **Identificación.** Búsqueda de la información por medio de artículos científicos, libros y documentos relacionados con la RSE y los *stakeholders*.
2. **Selección.** Depuración de documentos, en algunos casos duplicados, haciendo una revisión preliminar de títulos y resúmenes para poder determinar su relación con el objeto de estudio.
3. **Elegibilidad.** Se realizó un análisis detallado del contenido completo de los documentos previamente seleccionados, considerando su rigor científico.
4. **Inclusión.** La selección de estudios que cumplieron con los criterios establecidos y aportaron información relevante para el desarrollo de la propia investigación.

5. **Síntesis.** Organización y propia interpretación crítica de los hallazgos obtenidos.

Resultados

Los resultados derivados de la revisión sistemática de la literatura revelan una serie de hallazgos clave que subrayan el papel fundamental de los *stakeholders* en la implementación efectiva de la responsabilidad social empresarial (RSE). La literatura resalta que los *stakeholders* han facilitado la integración de las estrategias de responsabilidad social empresarial y estas como herramientas que generan beneficios multifacéticos: sociales, ambientales y económicos. Estos estudios revisados enfatizan que el involucramiento de estos grupos previene el conflicto y transforma de manera exponencial a los detractores en aliados. Asimismo, autores como Guzmán Guevara et al., (2020) resaltan que una organización depende directamente de la relación con sus grupos de interés, reforzando la importancia de integrar a los *stakeholders* a partir de la responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, uno de los patrones encontrados destaca, la existencia de un vacío en la investigación contemporánea sobre la importancia de la teoría de los *stakeholders* en el marco de la RSE y externo a esta. Mientras la teoría de Freedman (1984) enfatiza que “cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización”, la revisión de la última década no muestra o incorpora dinámicas o mejoras en cómo se genera el impacto o la influencia de los diversos movimientos sociales como la Agenda 2030. Este vacío examina la limitada integración de perspectivas interdisciplinarias, como la intersección entre la RSE y la era digital, dejando escapar oportunidades. Estos resultados resaltan un punto importante a lo que mencionan Stocker & Cunha de Mascena (2019) en el que “se ha recomendado la participación de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones para generar ventajas competitivas en las organizaciones” (p. 168).

De esta forma, Contreras-Pacheco & Talero-Sarmiento (2020) destacan que la participación de los propios *stakeholders* depende en su mayoría de los atributos del poder, el propio interés, la legitimidad y la propia urgencia dentro del contexto empresarial.

La literatura en relación con el estudio de los *stakeholders* se ha manejado en la gestión de las organizaciones; sin embargo, no se ha profundizado del todo la base en la *teoría de los stakeholders* que forman parte importante en cualquier organización. Parte de estos hallazgos resalta la participación dentro de la RSE, implicando comprender y aplicar herramientas como la responsabilidad social empresarial para el beneficio social, ambiental y de las empresas sin que sean detractores. En este sentido, Granda Revilla & Trujillo Fernández (2011) sostienen la correcta identificación de las propias expectativas, que constituye a una herramienta estratégica para el impulso socialmente responsable.

Conclusión

Esta investigación sistemática corrobora que los *stakeholders* representan un pilar fundamental en el paradigma de la responsabilidad social empresarial, actuando como un puente entre lo ético, lo social y económico en las organizaciones. A partir de la síntesis de la propia literatura revisada, se concluye que el involucramiento proactivo de los grupos de interés fortalece la implementación de estrategias de responsabilidad social empresarial, generando la promoción de los beneficios y creando una confianza de una reducción de diversos conflictos entre las diversas organizaciones en su entorno. Asimismo, se puede identificar que una adecuada gestión de los *stakeholders* contribuye al propio fortalecimiento de la reputación corporativa, la sostenibilidad empresarial en un contexto global y altamente competitivo.

No obstante, se evidencia una brecha crítica en el conocimiento actual; esto debido a que la teoría de los *stakeholders* requiere de actualizaciones para poder abordar nuevas realidades contemporáneas, tales como la

influencia de la tecnología para poder incorporarla como parte de los *stakeholders* y generar una mejor adaptación a las crisis globales. Estos hallazgos coinciden con los diversos actores capaces de poder influir o verse afectados por las acciones de la organización, consolidándose propiamente con los objetivos empresariales.

Es importante que para futuras investigaciones se puedan cubrir estos vacíos existentes mediante estudios longitudinales, análisis comparativo en contextos globales y regionales y el desarrollo de marcos teóricos híbridos que puedan integrar una perspectiva de la economía circular y la inteligencia artificial en la RSE. En este sentido, se puede reconocer la necesidad de desarrollar nuevas líneas de investigación que puedan permitir generar un amplio análisis de los *stakeholders* desde diversas perspectivas interdisciplinarias adaptadas a los diversos cambios externos.

De igual manera, los resultados permiten afirmar que los *stakeholders* poseen una importancia significativa dentro de las organizaciones, especialmente en aquellas que implementan estrategias de responsabilidad social empresarial como parte de su cultura socialmente responsable. Cabe señalar que la responsabilidad social ya no se limita únicamente a las propias necesidades de los que mantienen un vínculo, de forma directa e indirecta, con la organización. En consecuencia, esto respalda que en la actualidad las empresas necesitan de participar más en las prácticas vinculadas a los *stakeholders* protagonizando a la RSE como principal actor, ya que esto establece un nuevo paradigma en el modelo de negocios de las mismas y en particular en las grandes empresas, fortaleciendo lo que menciona Granda Revilla y Trujillo Fernández (2011) en la que ya no bastaba con centrarse en las expectativas y demandas de aquellos grupos, inversores, accionistas o propietarios, que controlan la organización, sino que también es necesario tener en cuenta las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos estrechamente vinculados a la empresa y que anteriormente sólo eran tenidos en cuenta de manera tangencial.

Finalmente, se concluye que la relación entre la responsabilidad social empresarial y los *stakeholders* constituye un nuevo paradigma dentro de la gestión organizacional contemporánea, debido a las modelos empresariales más inclusivos, sostenibles y orientados al bienestar común. Por lo tanto, los *stakeholders* no deben ser vistos únicamente como participantes secundarios por parte de las organizaciones, sino como diversos actores estratégicos indispensables para la propia construcción de empresas socialmente responsable y sostenibles a largo plazo.

Referencias

- Alpuche de la Cruz, E., & Leines Cortez, L. L. (2017). La Teoría de los *Stakeholders*: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico. Revista De Investigación Multidisciplinaria*, 4(6), 21-34. <https://doi.org/10.64040/ztx6v340>
- Alzate Sanz, J. E., & Orozco Toro, J. A. (2018). *Stakeholders*, actores estratégicos en la construcción de marca. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*, 16(32), 95-109.
- Armijos Cordero, J. C. (2017). Corporate Social Responsibility. A perspective from the *stakeholders*. *Revista Economía y Política*, (26), 93-118.
- Armijos Robles, L. A. (2025). El modelo de participación de *stakeholders* de Mitchell, Agle y Wood: una aproximación desde las instituciones de educación superior públicas. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1985>
- Bustamante Chong, M. E., Bustamante Chong, C. A., & Caamaño Bustamante, V. E. (2020). Análisis de los informes de responsabilidad social empresarial que influyen en la relación entre *stakeholder* y la calidad de la sociedad corporativa. *UCE Ciencia. Revista De Postgrado*, 8(1). <https://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/187>
- Campo, C. H. G. (2010). E-*Stakeholders*: una aplicación de la teoría de los *stakeholder* a los negocios electrónicos. *Estudios gerenciales*, 26(114), 39-57.
- Cardona-Arbeláez, D. A., Mejía-Reatiga, C., & Hernández-Cobos, J. S. (2020). La ética en los negocios: una perspectiva desde los *stakeholders*. *Saber, ciencia y libertad*, 15(2), 151-163. 3. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6726>
- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Escobar-Rodríguez, L. Y. (2020). Sostenibilidad, *stakeholders* y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64-72. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a7>
- Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los *stakeholders*. *Innovar*, 19, 25-41.
- 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. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (6). 130-143. <https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.07>

- Freedman, R. E. (1984). *Gestión estratégica: Un enfoque de las partes interesadas*. Pitman Publishing. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los *stakeholders* y la reputación. *Valores y ética para el siglo XXI*, 389-409.
- 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. *Veritas*, II(17), 205-224.
- González Esteban, E., García Marzá, V. D. (2006) La responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial. *Recerca: revista de pensament i anàlisis*, (6), 157-71. <https://raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/106988>.
- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández. (2011). La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76.
- Guzmán Guevara, M. D., León Saltos, A. C., & Salvador Espín, G. P. (2020). Responsabilidad social corporativa, un enfoque desde los *stakeholders* en el sector bananero ecuatoriano. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(97), 20-25.
- Hernandez de la Cruz, J. E., Juárez Solís, S., & Pérez Sandoval, A. G. (2024). Responsabilidad Social Empresarial: Estrategia hacia los Objetivos Desarrollo Sostenibles en Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas. *Transdigital*, 5(9), e308. <https://doi.org/10.56162/transdigital308>
- Leyva Mateos, Y. A. (2025). Responsabilidad social en base a la ISO 26000 y su vinculación con los *stakeholders* internos en el Grupo Barboza.
- Morán, C., Rodríguez, L., Torres, M., Aguilar, A., & Villalta, M. (2016). *Stakeholders*, responsabilidad social en Ecuador. *Revista Científica Y Tecnológica UPSE*, 3(2), 21-30. <https://doi.org/10.26423/rctu.v3i2.147>
- Ortiz-Jaramillo, D., & Trelles, I. (2025). Aproximaciones a las dimensiones transmedia de la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad. *Revista Panamericana De Comunicación*, 7(2). <https://doi.org/10.21555/rpc.v7i2.3408>
- Ruiz de Aguirre, L. S. J., & Retolaza J. L. (2012). Participation of *stakeholders* in corporate governance: foundation ontological and methodological proposal. *Universitas Psychological*, 11(2), 619-628.
- Segarra-Cabrera, G. D., & Banegas-Campoverde, C. M. (2025). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector de la construcción de la ciudad de Cuenca. *MQRInvestigar*, 9(1), e215. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e215>
- Stocker, F., & Mascena, K. M. C. de. (2019). Orientación y gestión de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones organizacionales. *Revista De Gestão E Secretariado*, 10(1), 167–191. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.864>
- Teixeira Neto, J. M. F. (2019). Una revisión de la teoría de las partes interesadas y principales puntos de controversia. *Revista Brasileira De Administração Científica*, 10(2), 1–16. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001>

- Uquillas Granizo, G. G., Loza Robalino, E. L., Mendoza Bazantes, C. C., & Basantes Ávalos, R. A. (2025). *Stakeholders y el Desarrollo Competitivo del Sector Agrícola del Cantón Cumandá, Ecuador. UTC Prospectivas: Revista De Ciencias Administrativas Y Económicas*, 8(2), 73-85. <https://doi.org/10.61236/utcprospectivas.v8i2.1125>
- Vásquez, M., Zambrano, T., & Muñoz, M. (2020). RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. *Revista Científica Multidisciplinaria Yachasun*, 4(6), 1–7.
- Vassolo, R. S., García Sánchez, J., & Weisz, N. (2007). Motivación emprendedora y teoría de los "stakeholders". *Revista Empresa Y Humanismo*, 10(1), 209-231. <https://doi.org/10.15581/015.10.33316>
- Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, (33). 195-207. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.002>
- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., Nieves, G. R., Spinelli, H. E., Cordero, M. I., ... Greco, P. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los *stakeholders* en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Revista Universidad Y Empresa*, 16(26), 65–94. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02>
- Weiss W., J., & College, B. (2006). Ética en los negocios: Un enfoque de administración de los *stakeholders* y de casos. Thomson.
- Zárate-Rueda, R., Beltrán-Villamizar, Y. I., & González-García, C. A. (2020). Relacionamiento con *stakeholders* en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Revista Espacios*, 41(32), 211-226. 10.18848/2327-798X/CGP/v16i04/1-17