

Gestión de las partes interesadas en una Empresa de Base Tecnológica

Serrate-Alfonso, Annia; Horta-Abreu, Roberto; Sensat-Carreño, Misleydi; Elías-Barreto, Roberto Ricardo

Gestión de las partes interesadas en una Empresa de Base Tecnológica

Ciencias Holguín, vol. 28, núm. 4, 2022

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181574283004>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Gestión de las partes interesadas en una Empresa de Base Tecnológica

Stakeholder Management in a Technology-Based Company

Annia Serrate-Alfonso

*Centro de Información y Gestión Tecnológica Matanzas,
Cuba*

annia@cigetmtz.atenas.inf.cu

 <https://orcid.org/0000-0002-9193-4065>

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181574283004)

id=181574283004

Roberto Horta-Abreu

*Centro de Información y Gestión Tecnológica Matanzas,
Cuba*

rhorta@cigetmtz.atenas.inf.cu

 <https://orcid.org/0000-0002-3236-8673>

Misleydi Sensat-Carreño

*Centro de Información y Gestión Tecnológica Matanzas,
Cuba*

sensatcarrenomisleidy@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-3830-4531>

Roberto Ricardo Elías-Barreto

*Centro de Información y Gestión Tecnológica Matanzas,
Cuba*

robericardo1209@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5808-3505>

Recepción: 14 Julio 2022

Aprobación: 03 Septiembre 2022

Publicación: 30 Octubre 2022

RESUMEN:

El trabajo refiere el diseño de un procedimiento para la gestión de las Partes Interesadas en la Empresa de Base Tecnológica "Palmar de Junco", enfocada al óseo y la recreación. La concepción de dicha empresa precisa la identificación y gestión de las Partes Interesadas, en correspondencia con las líneas de negocio y los procesos que se vinculan a la misma. La metodología empleada responde al paradigma cualitativo cuya esencia resalta la comprensión del comportamiento humano en su contexto social para cumplir con las expectativas y necesidades que se generan en el mismo. Entre los resultados más relevantes se destacan la identificación, clasificación y jerarquización de las Partes Interesadas que deberán ser tenidas en cuenta en la estrategia organizacional. Como conclusiones se enuncia que el procedimiento diseñado permite enfocar la gestión de las Partes Interesadas considerando las necesidades y expectativas de las mismas, como evidencia de una eficiente gestión organizacional.

PALABRAS CLAVE: Gestión de partes interesadas, Empresa de base tecnológica, Expectativas, Necesidades, Innovación.

ABSTRACT:

The work refers to the design of a procedure for the management of the Interested Parties in the Technology-Based Company "Palmar de Junco", focused on bone and recreation. The conception of said company requires the identification and management of the Interested Parties, in correspondence with the lines of business and the processes that are linked to it. The methodology used responds to the qualitative paradigm whose essence highlights the understanding of human behavior in its social context to meet the expectations and needs that are generated in it. Among the most relevant results, the identification, classification and hierarchy of the Interested Parties that should be taken into account in the organizational strategy stand out. As conclusions, it is stated

that the designed procedure allows to focus the management of the Interested Parties considering their needs and expectations, as evidence of an efficient organizational management.

KEYWORDS: Stakeholder management, Technology-based company, Expectations, needs, Innovation.

INTRODUCCIÓN

La actual situación de crisis económica ha propiciado un replanteamiento de los patrones de crecimiento económico a favor de un modelo económico más sólido, flexible y equilibrado (Díaz, Souto y Tejerior, 2013). En este escenario, el papel de las Empresas de Base Tecnológica (EBT) es cada vez más estudiado debido a la capacidad de estas empresas para introducir innovaciones radicales en la economía (Garrido, Delgado, Romero, 2017).

El empeño de diseñar una Empresa de Base Tecnológica (EBT) cuya esencia se enfoca a la actividad de óseo, requiere precisar una serie de condiciones para su éxito futuro. La creación de dicha empresa exige enfocar la actividad fundamental hacia la innovación tecnológica orientada al mercado como estrategia para valorizar el conocimiento científico y tecnológico a través de la comercialización de resultados, alcanzando beneficios económicos y socialmente responsables (García, Martínez y Hernández, 2018). En este sentido se deben desarrollar estrategias que permitan convertir el conocimiento tecnológico generado por diferentes fuentes en nuevos productos, procesos y servicios para introducirlos en el mercado (Goñi y Magariaga, s/f).

Uno de los requisitos que debe cumplir una EBT está relacionado con el equipo de trabajo que sin dudas genera el conocimiento de prácticas y saberes necesarios para el desempeño de la misma. En relación a ello, las Partes Interesadas (PI) son un elemento primordial del contexto debido a su potencial para influir sobre la capacidad de las organizaciones de proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes (Restrepo y Cogollo, 2021). Sin dudas, una adecuada y sistemática atención a las PI permite a las organizaciones adaptarse con mayor pertinencia a las condiciones del entorno (Esparza, 2017).

Por su parte la norma NC ISO 9001: 2015, considera el enfoque desde el que se debe definir el contexto de la organización y la gestión las PI vinculas a la línea de negocios de la empresa (Escuela Europea de Excelencia, 2018). Según esta norma las PI son el conjunto de factores internos y externos que ejercen influencia sobre la organización. En este sentido se incluyen a todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de gestión de la calidad como reafirmación de la necesidad del enfoque a cliente en los procesos de gestión (Arboleda, 2017).

Sin dudas, la influencia que ejercen las PI en la organización son determinantes para su desarrollo (Charris, 2020). En este sentido, en el capítulo 4.2 de la norma NC ISO 9001:2015 se resalta la determinación de todas las necesidades y las expectativas de las PI que pueden afectar al Sistema de Gestión de Calidad para lo cual es importante realizar un análisis riguroso de los factores internos y externos de una empresa. La clave para determinar cada una de las PI será la de evaluar la manera en que estas probablemente pueden influir en los resultados de las empresas (García, Serna y Santos, 2018). Esto supone que, dentro del amplio campo de las posibilidades, cualquier evento puede suceder y por ellos se deben acotar las probabilidades y evitar caer en complejidades, costos y pérdidas de tiempo innecesarios de la empresa, sin añadir ningún valor real para los clientes.

Al considerar los elementos que se expresan anteriormente, en el diseño de la Empresa de Base Tecnológico “Palmar de Junco” se identificó como problema de investigación la carencia de un procedimiento para la gestión de las PI con la finalidad de garantizar el desempeño organizacional con un enfoque hacia las necesidades y expectativas de dichas PI. Para dar solución al problema identificado se definió como objetivo: Diseñar un procedimiento para la gestión de las PI de la organización en correspondencia con las líneas de negocio definidas en el diseño organizacional de la EBT “Palmar de Junco”.

Para medir la capacidad de gestión de las PI, deberemos evaluar distintos factores. Uno de ellos es la capacidad de detectar quienes son las PI más importantes de la EBT estableciendo un orden de relevancia y la

capacidad comunicación, negociación y motivación de las mismas, tratando de unificar los distintos intereses en un interés común. Además, es importante la capacidad de gestión de los recursos disponibles de la forma más eficiente posible de tal manera que se alcancen los intereses de la mayoría y en consecuencia el éxito del proyecto (Ramos, 2018). Habitualmente los directivos cuentan con un poder formal reducido respecto a las partes interesadas externas, por ello cobra especial importancia la relación y la comunicación que ha de mantener con estas y con otros posibles futuros interesados o afectados.

El diseño de la EBT, debe transitar por diferentes etapas con el fin de lograr la necesaria imbricación entre todos los actores de la empresa, entre los que juega un papel fundamental las PI (Añazco, 2022). Dichas PI deben ser partícipes del alcance del proyecto, identificando las posibles soluciones al problema de organización que supone el mismo. A medida que avanza el diseño de la EBT es importante elaborar una estrategia y un plan de comunicación que identifique cómo, cuándo y qué comunicar a cada PI con el fin de lograr la necesaria imbricación entre todos los actores de la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación. Entre los métodos teóricos que se utilizan se encuentran los siguientes: histórico-lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo, lógico-abstracto, hipotético- deductivo y el enfoque de sistema. La utilización de los métodos empíricos como el análisis documental, entrevistas, encuestas, observación participante, dinámicas grupales y el método de expertos constituyeron los principales medios para la obtención de la información.

RESULTADOS

El modelo conceptual (ver Figura 1) que guía el procedimiento para la gestión de las PI de la EBT “Palmar de Junco”, tiene como base los elementos descritos en la norma NC ISO 9001:2015 acerca del análisis de contexto, junto a referentes metodológicos para la identificación de necesidades y expectativas de dichas PI, así como las funciones de la gestión de la tecnología y la innovación.

El modelo general propuesto se sustenta sobre las premisas siguientes:

- La EBT debe estar orientada a la gestión de la tecnología y la innovación.
- La dirección de la empresa debe estar comprometida con el cumplimiento necesidades y expectativas de la PI y la evaluación sistemática de las PI.
- Se apoya en la identificación y gestión de las competencias tecnológicas claves de la empresa (INVENTARIAR), sobre la base de una evaluación y selección de las tecnologías que avalen un desempeño innovador (EVALUAR), lo cual permite obtener información oportuna sobre el entorno (VIGILAR) para fortalecer su patrimonio tecnológico (ENRIQUECER) en función de las necesidades y expectativas de las PI, incluyendo la mejora (OPTIMIZAR), así como la protección de las tecnologías y productos (PROTEGER), que generen valor a la empresa.

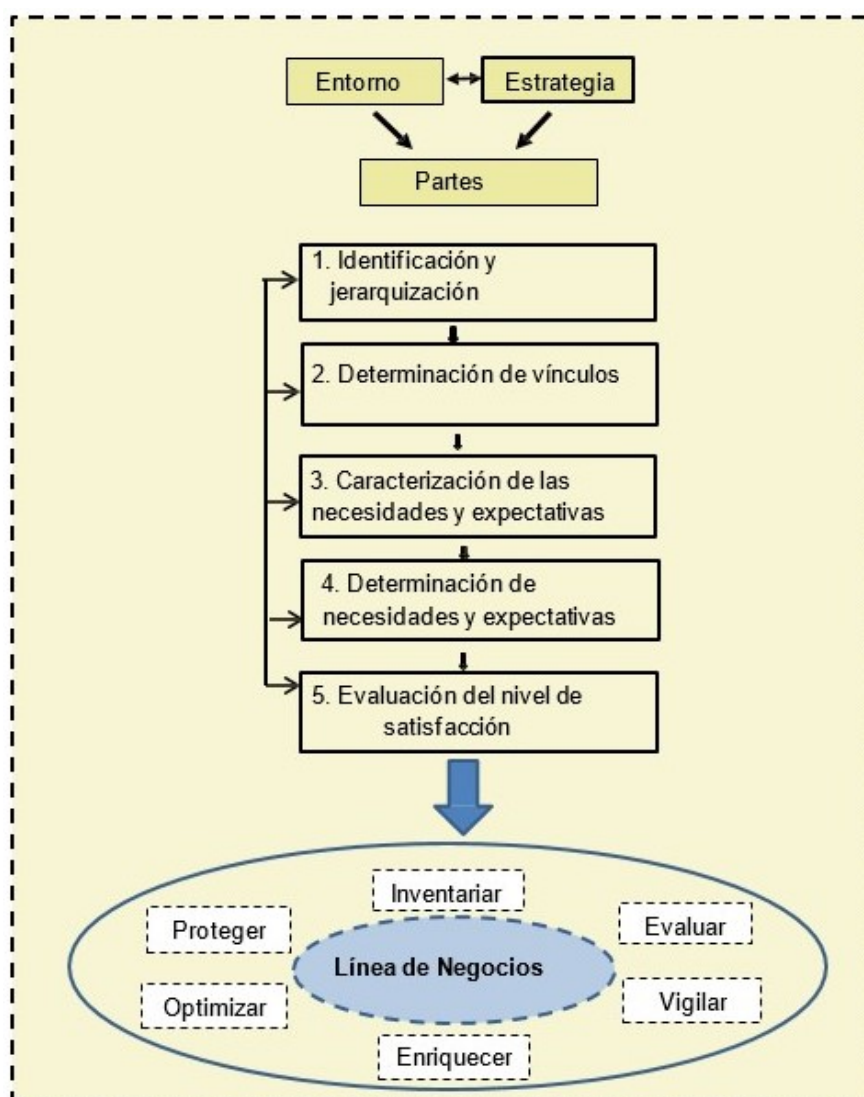


FIGURA 1

Modelo conceptual para la gestión de las PI de la EBT “Palmar de Junco”

Los diferentes pasos que integran el procedimiento para la gestión de la PI de la EBT “Palmar de Junco” describen los objetivos, las posibles técnicas a utilizar y las salidas que se proyectan a partir de su cumplimiento. A continuación, se describe cada uno de ellos.

Paso I: Identificación de las PI Objetivos:

1. 1. 1. Analizar los diferentes actores del contexto de la EBT “Palmar de Junco”.
2. Definir las PI que más pudieran incidir en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Entre las posibles técnicas a utilizar se encuentran: Técnica brainstorming; Análisis de documentos; Entrevistas; Técnicas de trabajo grupal.

Se utiliza, la Matriz que vincula las variables: Conocimiento e Implicación, la cual permite jerarquizar a las PI según las siguientes condiciones:

- Informados: Son las PI que poseen un alto nivel de conocimiento de la organización, de sus proyectos, problemas o sus causas y, sin embargo, muestran bajo nivel de implicación.

- Activos: Son las PI que poseen un alto nivel tanto de conocimiento como de implicación con la organización, en torno a sus proyectos, problemas o causas.
- Inactivos: Son las PI que mantienen un bajo nivel de conocimiento y también un bajo nivel de implicación con la organización.
- Atentos: Son las PI que poseen bajos niveles de conocimiento acerca de la organización, de sus proyectos y problemas, pero se involucran cuando es necesario.

Salidas:

- Registro de Partes Interesadas
- Posición de las PI para enfocar las líneas de negocios.

Paso II: Determinación de los vínculos de las PI Objetivos:

1. Describir los tipos de relación que se establece entre las PI y la EBT para enfocar oportunidades y perspectivas de desarrollo.

Para la determinación de los posibles vínculos entre las PI y la EBT se utilizan técnicas de trabajo grupal, teniendo en cuenta los siguientes tipos:

- Vínculos posibilitadores (VP): Son aquellos que se establecen con las PI que proporcionan al proyecto la autoridad, la infraestructura, el marco regulatorio y la financiación.
- Vínculos funcionales (VF): Son aquellos que se construyen, por un lado, a partir del input o aporte de insumos (bienes y servicios) y por el otro, del output o de los ingresos por ventas, donaciones, patrocinios, entre otros.
- Vínculos normativos (VN): Son aquellos que se entablan con partes interesadas que atraviesan realidades o comparten valores similares y que acercan parámetros de comparación, asesoramiento y guía, entre otros.
- Vínculos difusos (VD): Son aquellos que se originan con partes interesadas cuya contribución no puede ser claramente definida: testimonios, certificaciones, apoyos, referencias, etc.

Salidas:

- Mapeo y ficha de las PI a través de la herramienta digital diseñada para el control de registro de dichas PI.
- Diseño de estrategias enfocadas a consolidar alianzas con las PI. En relación al último objetivo, se valoran las siguientes estrategias:
 - En la Zona Activa la estrategia se debe enfocar a la consolidación y proyección de alianzas, servicios o relaciones contractuales entre las diferentes PI.
 - En la Zona Informados la estrategia se debe enfocar a la persuasión a través de la información, solicitudes de demandas, presentación de ofertas.
 - En la Zona Inactiva la estrategia se debe enfocar a la información y divulgación de las oportunidades que ofrece la EBT Palmar de Junco para las PI relacionadas con la responsabilidad social.
 - En la Zona Atentos la estrategia se debe enfocar a elevar la información en torno a la EBT y hacia la propuesta de oportunidades que esta brinda pues existe un alto nivel de implicación de las PI.

Paso III: Caracterización de las necesidades y expectativas de las PI. Objetivos:

1. Definir las estrategias de negocios con la PI.

2. Diagnosticar el nivel de correspondencia entre necesidades y expectativas de las PI para garantizar la satisfacción de los diferentes públicos.

Para la identificación de las PI, reconocidas como las de mayor importancia para la organización y que tienen mayor influencia (poder) sobre la misma, según la norma ISO 9001:2015, se analizan las PI, partiendo del análisis cualitativo de los tipos de vínculos que tengan y así como el nivel de conocimiento y de implicación de estas con la EBT “Palmar de Junco”.

En este paso se establece que la EBT identifique las necesidades y expectativas de las PI con el objetivo de conocer qué éstas esperan conseguir o qué desean que se realce o suceda. Las necesidades y expectativas pueden ser a nivel legal, normativo, regulatorio, producto, proceso, sistema de gestión, organización, comercial, ético, social. Independientemente de su nivel, la empresa debe establecer un proceso de comunicación y conciliación permanente de estos elementos para gestionar eficientemente las PIP y favorecer el cumplimiento de su misión.

Para ello se podrán utilizar diferentes técnicas. Algunas alternativas son:

Cuestionario SERVQUAL; Encuestas de satisfacción; Escala Likert; Entrevistas; Grupos Focales; Diagrama Ishikawa.

Salidas:

- Diagrama y/o Matriz de las necesidades y expectativas de las PI.

Paso IV: Identificación de riesgos y oportunidades Objetivos:

1. Analizar los riesgos y oportunidades asociadas a las necesidades y expectativas de las PI.

Refiere el examen de las necesidades y expectativas desde el punto de vista de riesgos y oportunidades, según el apartado 6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades, de la norma ISO 9001:2015.

Salidas:

- Matriz de riesgo y oportunidades de la PI.

Paso V: Evaluación de la satisfacción de las PI. Objetivos:

1. Establecer los indicadores para la evaluación del nivel satisfacción de las PI.

Los indicadores que se definen deben considerar las necesidades de las PI y el nivel de cumplimiento de las expectativas que la empresa puede brindar de acuerdo con los recursos y capacidades técnicas que dispone, se establecerán las normas para cada indicador para poder valorar el nivel de satisfacción.

Se podrá utilizar entre otras técnicas: Cuestionario de satisfacción;

Grupos focales. Salidas:

1. Nivel de satisfacción de las PI.

La aplicación del procedimiento permitió la identificación de un total de cincuenta y dos (52) PI relacionadas con la EBT “Palmar de Junco”, que luego de un análisis sobre el nivel de conocimiento e implicación de dichas PI, en el cumplimiento de la misión, fue posible jerarquizarlas, como se muestra en la Figura 2.

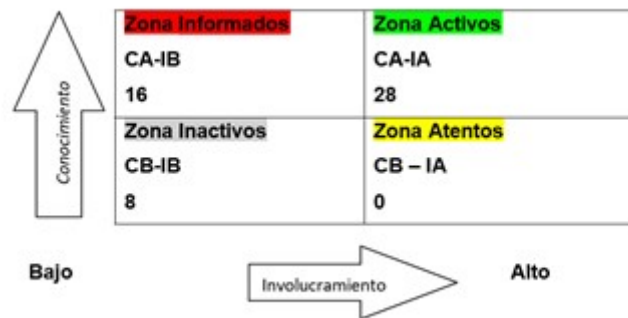


FIGURA 2
Matriz de jerarquización de la PI

De esta acción resultó, que en el I cuadrante se sitúan un total de dieciséis (16) PI Informadas, que se caracterizan por mantenerse un alto nivel de conocimiento en torno al proyecto “Palmar de Junco”, sin embargo, no logran implicarse suficientemente en las proyecciones de la futura empresa a pesar de reconocer los beneficios que ello reportaría. En el cuadrante II permanecen las PI Activas veinte y ocho (28), las cuales no solo tiene un alto conocimiento sobre el proyecto y sus líneas de desarrollo para transitar hacia una EBT, sino que además tienen una alta implicación y colaboración con tal empeño. En otra posición se sitúan las PI Inactivas, ocho (8), que a pesar de la importancia que revisten para el proyecto y los beneficios que ofrece la EBT para su alcance y desarrollo, no se disponen a tener conocimiento ni la implicación necesaria en torno a la propuesta.

De la determinación de la posición que tienen las PI en la Matriz Conocimiento/ Implicación y el tipo de vínculo que se establece con la EBT, se logran identificar la Partes Interesadas Pertinentes (PIP), las cuales se relejan en la Tabla 1.

TABLA 1
Partes Interesadas Pertinentes de la EBT “Palmar de Junco”

Organización	Vínculos
Gobierno Provincial	VP-VF-VN
Gobierno Municipal	VP-VF-VN
INDER: Diferentes niveles	VP-VF-VN
CITMA	VP-VN-VF
UPPAD	VP-VN-VF
CIGET	VP-VF-VN
ARTEX	VP-VF-VN
EMPAI	VP-VF-VN
BANDEC	VP-VF-VN
Comisión Provincial de Béisbol	VP-VF-VN
Colaboración internacional	VP-VF-VN
Grupo Municipal de Desarrollo Local	VP-VF-VN Finanzas
Municipal	VP-VF-VN

A pesar de la heterogeneidad de los roles, las necesidades y expectativas de las PIP, el 100% de las respuestas de los encuestados apuntan hacia el desarrollo de la localidad, lo cual evidencia el sentido de identidad de los entrevistados además de la valoración positiva del proyecto y la creación de la futura Empresa como generadora de una serie de servicios y actividades de óseo.

Del análisis de contenido realizado, se obtiene que los grupos poblacionales que más se mencionan son los niños y los adultos, de manera que las actividades y servicios que se generen, deberán estar enfocados a estos. Por otro lado, se identifican como beneficios directos a la comunidad el hecho de compartir con atletas y la generación de nuevos empleos para los pobladores de la comunidad.

En cuanto a expectativas y necesidades se refleja que estas están enfocadas al desarrollo socioeconómico de la comunidad a partir del reclamo explícito de mejorar la calidad de vida de las personas, en cuanto al consumo de servicios que cubran sus necesidades de esparcimientos, recreativas y sociales. En este sentido se reitera las necesidades de intercambiar con atletas reconocidos del ámbito deportivo de manera general, actividades gastronómicas y de preparación técnica, reflejado en la mejora del status social y deportivo.

Entre las necesidades más sentidas se encuentra la mejora del ambiente en que encuentra enclavada la comunidad y sobre todo las instalaciones deportivas, declarándose la necesidad de la mejora de la disciplina social.

La expectativa más representativa es, el desarrollo de la comunidad, seguido por el trabajo conjunto de todos los factores que pueden apoyar dicho desarrollo, resaltando el amor por la comunidad y la calidad en lo que se hace. También resulta representativo, el hecho de elevar el nivel de conocimiento y la vinculación de la ciencia con el deporte para mejores resultados. En este sentido se enmarcan servicios científicos

tecnológicos relativos al deporte, técnica de masajes, medicina deportiva, calidad de vida de los diferentes grupos poblacionales, sobre todo adultos mayores y niños.

Existen expectativas relacionadas con a la divulgación de la historia y acontecimientos significativos ocurridos en la comunidad, así como otros atractivos que pueden generar actividades creativas y novedosas. El confort de las instalaciones es otra de las expectativas que se tiene con el desarrollo del proyecto y de la nueva empresa, pues las visitas dirigidas al reconocimiento del Salón de la Fama y el intercambio con los atletas son de las acciones que deben perdurar en el tiempo al representar estos, grandes atractivos en el presente y en el futuro de la historia del Palmar de Junco.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento para la gestión de las PI constituye una práctica necesaria para el desempeño de la EBT “Palmar de Junco”, en tanto establece una comunicación permanente entre los diferentes públicos.
2. Conocer y analizar las necesidades y expectativas de las PI permite a los directivos de la organización dar respuestas oportunas frente a los cambios presentes en el entorno.
3. La evaluación de las necesidades y expectativas de las PI de la EBT “Palmar de Junco” podrán ser evaluadas de manera periódica con el objetivo de garantizar la debida compatibilización entre las demandas y la satisfacción de las mismas.
4. El procedimiento diseñado permite orientar las líneas de negocios de la EBT “Palmar de Junco” de acuerdo a las necesidades de las PI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Añazco, L. G. (2022). *Modelo sistémico emergente para la creación de empresas de base tecnológica –spin off universitarias a partir de las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador*. [Tesis de especialización, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/38674/1/Trabajo-de-Titulaci%C3%B3n.pdf>
- Arboleda Jaramillo, Y. (2017). *Los grupos de interés como una estrategia de implementación de los sistemas de gestión*. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16467/ArboledaJaramilloYaneth2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Charris, Y. M. (2020). *Gestión de partes interesadas caso parque industrial de Malamabo PIMSA*. [Tesis de pregrado, Universidad de la costa, Barranquilla-atlántico]. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7856/GESTI%C3%93N%20DE%20PARTES%20INTERESADAS%20CASO%20PARQUE%20INDUSTRIAL%20DE%20MALAMBO%20PIMSA.pdf?sequence=1>
- Díaz, E., Souto, M., y Tejerio, M. (2013). *Nuevas empresas de base tecnológica*. <https://www.madrimasd.org/sites/default/files/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/Nebts3.pdf>
- Escuela Europea de Excelencia. (2016). ISO 9001: *Ejemplos de lo que considera Partes interesadas*. <https://www.eschoolaeuropeaexcelencia.com/2016/02/iso-9001-partes-interesadas/>
- España, S. A. (2017). *Los principios de las partes interesadas como fortaleza de las Pymes*. https://www.researchgate.net/publication/336104227_Los_Principios_de_Gestion_de_Partес_Interesadas_como_Fortaleza_de_las_Pymes/link/5d8e307d458515202b6f206e/download
- García, A., Serna, D., y Santos, A. (2018). Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos. *Revista Espacio*, 39(51), 16. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p16.pdf>
- García, J. F., Martínez, L., y Hernández, M. A. (2018). *Las empresas de base tecnológica (start-ups), sinónimo de innovación, competitividad e intangibles. Su importancia en el crecimiento y desarrollo económico. El caso de Tabasco, México*. <http://ru.iiec.unam.mx/3865/1/235-Garc%C3%ADa-Mart%C3%ADnez-Hern%C3%A1ndez.pdf>

- Garrido, P., Delgado M. J., y Romero, D. (2017). *Empresas de Base Tecnológica, definición y selección en la economía española*. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Publicaciones/PDF/2071.pdf>
- Goñi, B., y Magariaga, I. (s/f). *Las empresas innovadoras de base tecnológica como fuente de desarrollo económico sostenible*. <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D82C4DCB-5DBC-401B-920E-58808A6DEEF7/79643/24BELENGOI>
- Ramos, S. (2018). *Gestión de los interesados en un proyecto de implantación de ERP*. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/101228/RAMOS%20-%20GESTI%C3%93N%20DE%20LOS%20INTERESADOS%20EN%20UN%20PROYECTO%20DE%20IMPLANTACI%C3%93N%20DE%20ERP.pdf?sequence=1>
- Restrepo-Olarte, A. y Cogollo-Flórez, J. M. (2021). Metodología multicriterio para la identificación y clasificación de partes interesadas pertinentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 19(2), 43-60.