

Artículo producto de la investigación.

# Estado de conocimiento que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) tecnológicas de Barranquilla y Cartagena sobre sus grupos de interés

Jorge Isaac Lechuga Cardozo <sup>1</sup>

Myriam Rodríguez Wong <sup>2</sup>

Cesar Giovanny Alarcón Guerrero <sup>3</sup>

## Resumen

Este artículo muestra un estudio sobre la relación que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) Tecnológicas de Barranquilla y Cartagena, con los stakeholders de su organización en el 2013, identificando como problema, la pérdida de competitividad de las organizaciones, que no tienen un enfoque de dirección estratégica organizacional hacia sus stakeholders. Con el objetivo de realizar propuestas que cambien o mejoren los modelos o perspectivas organizacionales acerca de la relación stakeholder – organización, con miras a la creación de valor. Se concluye, que en su mayoría las IES, no poseen un método formal para identificar sus grupos de interés, es más un proceso mental, que no es plasmado en un papel o ideado en una junta, pero algunos manifiestan realizar estudios de mercado, análisis del entorno, etc.

**Palabras clave:** stakeholder, responsabilidad social empresarial, expectativas, competitividad, creación de valor.

1. Candidato a Magister en Administración de Organizaciones, UNAD; Administrador de empresas, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).  
Correo: [jlechuga2@unisimotnbolivar.edu.co](mailto:jlechuga2@unisimotnbolivar.edu.co)/  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0999-5468>

2. Candidata a Magister en Administración de Organizaciones, UNAD; Administradora de empresas, Universidad de Cartagena, Cartagena (Colombia).  
Correo: [mirowong@hotmail.com](mailto:mirowong@hotmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0431>

3. Candidato a Magister en Administración de Organizaciones, UNAD; Profesional en Lenguas Extranjeras y Negocios Internacionales, Universidad del Tolima, Ibagué (Colombia). Docente, Institución Educativa Técnica Santa Isabel.  
Correo: [gjovial1@hotmail.com](mailto:gjovial1@hotmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5177-0783>

## State of knowledge that have the technological IES of Barranquilla and Cartagena on their groups of interest

### Abstract

This article shows a study of the relationship that has IES from Barranquilla and Cartagena, with the stakeholders of his organization at 2013, identifying as problem, the loss of competitiveness of the companies that don't have idea of organizational strategic direction to their stakeholders. With the objective in to realize suggestions that improve the business models or organizational perspectives about the relationship stakeholders - company, with focus in to create value in the organization. It is concluded, that in the majority of the IES, they don't possess a formal method to identify their groups of interest, it is more a mental process, which is not captured in a paper or devised in a meeting, but some manifest to carry out market researches, analysis of the environment, etc.

**Keywords:** Stakeholder, social corporate responsibility, expectations, competitively, creation of value.

Recibido: 21/10/2014

Aceptado: 11/12/2014

### Introducción

En una economía de mercado que exige cada vez más empresas competitivas, que produzcan bienes y servicios que se adapten a las necesidades del entorno, se requiere de organizaciones con alta competitividad e innovación, pero esto no puede ser posible sin un marco ético.

Pero, ¿A que atañe un marco ético dentro de la empresa? Sin lugar a dudas a la ejecución de prácticas socialmente responsables, pues todas las organizaciones, públicas o privadas tienen la obligación moral a la responsabilidad social (RS).

Pero cuando se habla de RS se hace alusión a la adhesión voluntaria de las organizaciones a los factores ambientales y sociales a su diario con la búsqueda del impacto en sus grupos de interés.

Los expertos colombianos en responsabilidad social aseguran «La responsabilidad social empresarial es la participación activa de la empresa dentro de la comunidad donde desarrolla su actividad empresarial, prestando

apoyo moral, económico, social y defendiendo los derechos laborales de sus trabajadores y de la comunidad» (Gestiopolis, 2006).

Por otro lado se piensa que la RS es un fenómeno en auge que ha venido para quedarse, que es una condición de competitividad, que si es cierto ha cobrado una variedad de enfoques, y en ella convergen factores y tendencias.

Pero hay que hacer la salvedad, que el propósito o la importancia de hacer RS, recae en los beneficios que ella trae consigo: impacto en la cuenta de resultados, impacto en la imagen social corporativa, generación de valor, prestación de servicios útiles, condiciones de trabajo digno, mejoramiento de clima laboral, fuente de ventaja competitiva, factor de diferenciación, entre otros.

Aunque en materia de gestión estamos en la tarea de analizar si la organizaciones colombianas – barranquilleras, están ejecutando estas prácticas de manera correcta y coherente a lo que establecen es sus estatutos de lo que para ellas es RS, pues «los principios de gestión no están en el papel sino que cobran sentido en su aplicación» según afirma el doctor Jaime Malangón en su discurso. En este orden ideas es de vital importancia diferencias la filantropía organizacional con la RS que se dirige hacia los stakeholders.

A continuación se contextualizarán los conceptos y definiciones más relevantes, que los autores en materia de stakeholders ha desarrollado para la comprensión de qué es un stakeholder y qué impacto tiene en la organización.

## Desarrollo

Jiménez (2002), considera que el enfoque de stakeholders se presenta como el modelo de la administración societal moderna, y es el resultado de una teorización de las relaciones organización – entorno basada en una representación del actor organizacional.

Este enfoque acepta tres premisas fundamentales como modelo de administración:

1. La organización está amenazada por la tensión continua entre fuerzas de apoyo y de resistencia originadas en otros actores organizacionales que constituyen su entorno;
2. El grado de influencia de los stakeholders depende de la acumulación de tres atributos (poder, legitimidad y necesidad apremiante) que siempre están cambiando y que son los fenómenos percentuales construidos socialmente por los administradores o la alta dirección de la firma , y la estrategia , y
3. La estrategia organizacional es el resultado del colectivo del conjunto de fuerzas ejercidas por la totalidad de grupo de stakeholders, que buscan la satisfacción de sus objetivos que buscan la satisfacción de sus objetivos e intereses (Carson, 1993). Por ello, la validez del plan estratégico organizacional depende de las suposiciones sobre los tipos de stakeholders identificados y sobre las acciones

realizadas durante el periodo de planificación e implementación de la estrategia (Frost, 1995).

El carácter descriptivo, instrumental, normativo y metafórico del enfoque de los stakeholders permite una comprensión más concreta de lo que constituye la relación entre una asociación y su entorno (Freeman, 1999).

La visión de stakeholders es simplemente una descripción más realista de cómo las compañías realmente trabajan. Los directivos tienen que poner principal atención, del curso, para sus estados financieros trimestrales y anuales. Para producir resultados consistentes los directivos tienen que estar concentrados en producir productos de alta calidad e innovación para sus clientes, atrayendo y reteniendo empleados talentosos, y cumplir con una multitud de complejas relaciones con el gobierno. Como una cuestión práctica los administradores dirigen sus energías hacia todo los stakeholders y no solo a los propietarios.

Curtis (1998), expresa que el carácter instrumental facilita establecer vínculos entre la práctica de la administración y el cumplimiento de los objetivos de la asociación. Dice que el manejo de los stakeholders es más efectivo como estrategia corporativa. Las compañías que consideran los derechos concernientes de múltiples grupos actúan mejor, alrededor del largo plazo, que aquellas que no lo hacen. Por ejemplo un estudio reciente de 500 empresas grandes halló que estableciendo sus compromisos en un código de conducta para sus stakeholders en sus reportes financieros anuales actuaban mejor financieramente que las que no lo hacían.

El carácter normativo destaca dos postulados: 1. Los stakeholders son personas o actores organizacionales con intereses legítimos y sustantivos. 2. Todos los intereses de los stakeholders poseen un valor intrínseco, puesto que reflejan un interés de la organización (Friedman, 1970; Carroll, 1989; Evan y Freeman, 1988). Señala que la dirección de los stakeholders es simplemente el derecho que tienen para hacer. Las empresas tienen gran poder y recursos vastos; estos privilegios traen consigo un deber hacia todos los que son afectados por las acciones de la compañía de cualquier manera, no solo los propietarios, los stakeholders contribuyen con algún valor para la empresa.

Finalmente esta forma de análisis metafórico permite reestructurar continuamente la creación del valor económico a partir de principios de benevolencia (Freeman, 1999).

La tipología dinámica de los stakeholders propuesta por Mitchel, Agle y Wood (1997), ayuda a identificar los tipos de grupos de stakeholders en una organización. En esta los autores muestran cómo los stakeholders pueden pasar de una categoría a otra en función de tres atributos que determinan su grado de influencia: poder, legitimidad y necesidad apremiante. Según los actores, estos atributos son

fenómenos porcentuales de construcción social creados por stakeholders, los administradores o la alta dirección de las firmas que constituyen el entorno de una organización.

El poder está relacionado con los tipos de recursos utilizados para ejercer alguna influencia sobre la organización. El poder coercitivo se basa en los recursos físicos como fuerza, violencia o presión; El poder utilitario, en la utilización de los recursos materiales o financieros; y el poder normativo, en la utilización de los recursos simbólicos. Lo mismo que el poder el significado del atributo legitimidad depende de su interacción con los atributos: poder y necesidad apremiante. «La legitimidad gana derechos a través del poder e influencia a través de la necesidad apremiante» (Mitchel, Agle y Wood, 1997:870). Así, la necesidad apremiante como fenómeno porcentual permite el acceso a los mecanismos de decisión cuando está unida a la legitimidad, y estimula la acción de un grupo de stakeholders cuando esta combinada con el poder.

Desde una perspectiva estructuracionista, la sociedad se compone de varias instituciones: empresa, estado, familia, profesión, raza, religión, etc. La relación entre organización y sociedad se establece por la mediación de los actores. Sólo ellos pueden percibir o anticipar los estados del entorno y traducirlos en oportunidades de negocios o en limitaciones a la acción organizacional, además de ejercer diversas influencias sobre el entorno para consolidar su posición en el seno mismo de la organización.

Los actores organizacionales perciben la influencia de su propia posición en la organización y la de sus acciones en un momento dado dentro del marco de la organización. Según su posición actual o la que desean tener en la organización o en el entorno, los actores perciben oportunidades de acción en una o en otro y las movilizan en un proceso continuo hacia nuevas posiciones en otra configuración estructural.

#### *Definición de los Stakeholders:*

El término stakeholders se refiere a las personas y grupos que afectan o son afectados, por las decisiones, políticas y operaciones de una organización (Freeman, 1984). Según Jiménez (2002), la palabra stake, en este contexto, significa un interés en – o exigir sobre- una empresa. El termino stakeholder no es lo mismo que stockholder, si bien suena similar. Stockholder, individuos u organizaciones que comparten la propiedad de las acciones de una compañía – son uno o varios tipos de stakeholders.

Lawrence & Weber (2005), afirman:

Los directivos toman buenas decisiones cuando ellos ponen atención a los efectos de sus decisiones sobre sus stakeholders, como a los efectos de los stakeholders sobre la compañía. Desde un punto positivo, las relaciones

fuertes entre una corporación y sus stakeholders es una ventaja que adhiere valor. Desde una posición negativa, algunas compañías desatienden los intereses de sus stakeholders. Como fuera de la creencia de que los stakeholders están equivocados o fuera de la equivocada noción que un infeliz cliente, empleados, o regulador no importa. Semejantes actitudes generalmente demuestra costosas implicaciones para la compañía. Hoy por ejemplo, las compañías saben que ellos no pueden colocar una oficina o una fábrica en una comunidad que protesta fuertemente. Ellos también saben que hacer un producto que es percibido como peligroso, invita al pleito y pone en peligro la participación de mercado (p.7).

Para Daniels, Radebaugh y Sullivan (2002), los stakeholders son individuos o grupos que son beneficiados o afectados por las acciones de la organización. Los stakeholders la organización de los negocios incluyen: los socios, empleados, clientes, consumidores, proveedores, y comunidades donde la empresa tiene operación.

En términos cortos, los objetivos de estos grupos entran en conflicto: Los socios, quieren ventas adicionales y que se incrementa la productividad para que para ellos incrementen sus dividendos. Los empleados, quieren compensaciones adicionales, mejores condiciones de trabajo, y seguridad en el trabajo. Los clientes, quieren precios bajos. Los vendedores precios altos, y las ONG intentan querer incrementar los impuestos a las empresas que no tienen un comportamiento socialmente responsable (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2002: 127).

La responsabilidad social empresarial es hacer un cambio en la mentalidad de muchas empresas y para ello se necesita unir esfuerzos entre las empresas involucradas y sus Stakeholders para conseguir una armonía entre ambos y así conseguir al mismo tiempo beneficios económicos, medioambientales y sociales. Es necesario el trabajo en equipo de los líderes para conseguir un cambio efectivo en la sociedad moderna que vivimos. La responsabilidad social empresarial es crear un valor para los distintos grupos de intereses que concurren en la actividad empresarial, evaluando los resultados en términos de ventas, cuotas de mercado y satisfacción; generando un claro interés en los gestores y accionistas.

Clarkson (1995: 106), propone: «Los stakeholders son personas o grupos que tienen o reclaman derechos o interese en una empresa y en sus actividades, pasadas, presentes o futuras. Tales derechos o intereses son el resultados e transacciones hechas con la empresa, o de acciones realizadas por la empresa, que pueden ser legales o morales, individuales o colectivas».

Para Quezada y Sánchez (2008):

El concepto de Stakeholders nos ayuda a entender de qué manera estos diferentes grupos pueden influir en las empresas. En la medida que estos grupos puedan afectar el desempeño de la organización, ya sea positiva o negativamente, son Stakeholders (p.16).

Para Ranchhod, Tinson & Gauzente (2004), los stakeholders de la empresa pueden ser: accionistas, asociaciones empresariales, industriales o profesionales, clientes, competidores, comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales, dueños, empleados, gobierno nacional, gobiernos locales, gobiernos provinciales, inversores, Ong, proveedores/vendedores a la empresa, sindicatos y familia.

Todos estos stakeholders sacan beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa.

## Metodología

El corte investigativo de la presente investigación es cualitativo, ya que las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos como las entrevistas, las encuestas, la observación, etc., ayudarán a recopilar información y como bien lo dicen Taylor y Bogdan (1986), «es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable».

El alcance establecido es el descriptivo, puesto que pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. De igual forma, con este estudio descriptivo se busca especificar las propiedades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere; esto es su objetivo.

La población objeto de estudio fueron las instituciones de educación superior tecnológicas de las ciudades de Barranquilla y Cartagena.

El diseño muestral, que indica la cantidad de encuestas a efectuar, se calcula teniendo en cuenta, la confiabilidad, indicando la posibilidad de generación de error, con un comportamiento aleatorio y distribución normal, tal que:  $E \sim N(0, \delta^2)^4$ . En esta ocasión la población identificada, objeto del estudio será de 15 Instituciones y margen de error de 5%. Un nivel de confianza de 95%, por lo que la tabla de distribución normal nos arroja  $Z=1.96$ , al desconocer la probabilidad de ocurrencia del error asumimos valores de 0.5 para  $p$  y  $q$ .

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

4. Valor esperado del Error es cero, con varianza constante.

IES Tecnológicas Barranquilla y Cartagena.

IES TECNOLOGICAS	CANTIDAD
BARRANQUILLA	9
CARTAGENA	6
TOTAL	15

**Nota:** Datos: Sistema Nacional de la Información Superior, SNIES. Construcción propia Autores.

Tamaño de la muestra	14,4726
Numerador	14,406
Denominador	0,9954
N (Población)	15
Z	1,96
P	0,5
Q	0,5
Margen de error	0,05

## Resultados

Pregunta 1	% Ocurrencia	Casos
SI	86%	12
NO	14%	2
TOTAL	100%	14

**Tabla 1.** Pregunta 1 ¿Conocía el concepto de stakeholders (grupos de interés)?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

De las instituciones encuestadas el 86 %, conocen el concepto de stakeholder. Se reconoce la importancia que los grupos de interés tienen para estas instituciones.

Pregunta 2	% Ocurrencia	Casos
SI	86%	12
NO	14%	2
TOTAL	100%	14

**Tabla 2.** Pregunta 2 ¿Su organización tiene identificados a los diferentes stakeholders?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

El 86% de las instituciones encuestadas, tienen identificados a sus diferentes stakeholder. Esto principalmente porque ahora las organizaciones deben aprender a responder ante sus actuaciones ante un público cada vez mejor informado y capaz de incidir de manera significativa en las decisiones de mercado.

Pregunta 3	% Ocurrencia	Casos
SI	79%	11
NO	21%	3
TOTAL	100%	14

**Tabla 3.** Pregunta 3 ¿Utiliza algún método para la identificación de los grupos de interés?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

El 79% de la muestra afirmó que efectivamente utilizan algún método para identificar a sus grupos de interés, lo cual es muy importante, porque estos grupos han empezado a adquirir más poder y a establecer sanciones sociales que cada vez tienen mayor impacto y han obligado a las firmas a integrar dentro de sus procesos decisionales, la concepción de responsabilidad social para poder responder a las demandas de dichos públicos.

Pregunta 4	% Ocurrencia	Casos
A) Entidad Gubernamental	50%	7
B) Norma ISO	7%	1
C) Junta Directiva	21%	3
D) Sindicato	7%	1
E) Empleados	64%	9
F) Proveedores	57%	8
G) Estudiantes	100%	14
H) ONG	7%	1
I) Egresados	14%	2
J) Sector Productivo	7%	1
K) IES	14%	2
L) Prospectos	7%	1
M) Comunidad	7%	1
TOTAL	100%	14

**Tabla 4.** Pregunta 4 Enuncie sus grupos de interés

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

Las instituciones encuestadas se dividieron en varias apreciaciones, en donde se muestra que con un 27%, la mayoría tiene a las entidades gubernamentales como grupo de interés en común, seguido por los empleados con un 17% y por sus proveedores con un 16 %, siendo estos los principales grupos de interés que afectan la gestión de estas organizaciones.

Pregunta 5	% Ocurrencia	Casos
SI	79%	11
NO	21%	3
TOTAL	100%	14

**Tabla 5.** Pregunta 5 ¿Conocen las expectativas de sus grupos de interés?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

El 79 % de las instituciones encuestadas, conocen las expectativas de sus grupos de interés, lo cual les sirve para saber encaminar las acciones de responsabilidad social.

Pregunta 6	% Ocurrencia	Casos
Grupos Focales	29%	4
Encuestas	71%	10
Entrevistas	7%	1
Documentos públicos	50%	7
TOTAL	100%	14

**Tabla 6.** Pregunta 6 ¿Qué métodos utilizan para conocer las expectativas?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

Indudablemente, uno de los métodos más utilizados para conocer las expectativas de los stakeholder, son las encuestas; estas tiene un 45% de aceptación entre los encuestados, seguido por los documentos públicos, con un 32%, entre los cuales se encuentran los periódicos, las revistas y en general los medios de comunicación. Estos métodos se convierten en una fuente de información valiosa para las instituciones, pues dejan ver el impacto que la gestión de los grupos de interés puede llegar a tener y sirven como herramienta para la creación de estrategias que garanticen la competitividad de la organización.

Pregunta 7	% Ocurrencia	Casos
SI	79%	11
NO	21%	3
TOTAL	100%	14

**Tabla 7.** Pregunta 7 ¿Priorizan las expectativas de sus grupos de interés?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

La percepción de los encuestados hacia las expectativas de sus grupos de interés es positiva, pues son priorizadas en un 79%. Esto principalmente porque ahora las organizaciones deben aprender a responder por sus actuaciones ante un público cada vez mejor informado y capaz de incidir de manera significativa en las decisiones de mercado.

Pregunta 8	% Ocurrencia	Casos
SI	79%	11
NO	21%	3
TOTAL	100%	14

**Tabla 8.** Pregunta 8 ¿Posee la empresa un método para priorizar las expectativas de sus grupos de interés?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

Para esta proposición, los encuestados con un 79% opinaron poseer un método para priorizar las expectativas de sus grupos de interés. Lo cual es muy significativo porque con estos se prioriza que tipos de stakeholder se deben integrar al gestión de la firma, permitiendo el desarrollo de organizaciones competitivas y cada vez más sustentables.

Pregunta 9	% Ocurrencia	Casos
SI	64%	9
NO	36%	5
TOTAL	100%	14

**Tabla 9.** Pregunta 9 ¿Conoce cuál es la demanda de prácticas socialmente responsables de parte de sus stakeholders?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

El 64% de las instituciones conocen cuál es la demanda de prácticas socialmente responsables de parte de sus stakeholders, lo que les permitirá por ejemplo la obtención de licencias sociales de operación.

Pregunta 10	% Ocurrencia	Casos
Encuesta	36%	5
Análisis documental	7%	1
Planes de desarrollo local	7%	1
Informes	14%	2
Evaluación	43%	6
TOTAL	100%	14

**Tabla 10.** Pregunta 10 ¿Qué método(s) utiliza (ó) para determinar dicha demanda?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

Para determinar la demanda de prácticas socialmente responsables, las instituciones utilizan varios métodos, donde los más utilizados son la Evaluación con un 40% y la Encuesta con un 33%.

Pregunta 11	% Ocurrencia	Casos
SI	93%	13
NO	7%	1
TOTAL	100%	14

**Tabla 11.** Pregunta 11 ¿Tienen en cuenta en la toma de decisiones gerenciales a sus grupos de interés?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

De los encuestados, el 93 % tiene en cuenta en la toma de decisiones gerenciales a sus grupos de interés, lo que permite gestionarlos y desarrollar mecanismos que permitan potenciar su impacto positivo en el *Know How* de las instituciones.

Pregunta 12	% Ocurrencia	Casos
A) Necesidad de supervivencia	29%	4
B) Forma de crear valor	64%	9
C) Estrategia de Marketing	29%	4
D) Exigencia del mercado internacional	7%	1
E) Política empresarial	50%	7
F) Deber con la sociedad en general	50%	7
TOTAL	100%	14

**Tabla 12.** Pregunta 12. Para la empresa tener en cuenta a sus grupos de interés es:

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

La población encuestada se dividió entre varias apreciaciones, en donde un 28% está de acuerdo en que para las empresas tener en cuenta a sus grupos de interés es una forma de crear valor; le sigue la política empresarial y el deber con la sociedad en general, ambas con un 22% respectivamente. Estas apreciaciones se vuelven referentes importantes para las instituciones, en la medida en que definen la responsabilidad social que las organizaciones puedan llegar a tener frente al entorno en el que interactúan.

Pregunta 13	% Ocurrencia	Casos
A)Diplomados	14%	2
B)Programas	50%	7
C)Cátedras	21%	3
D)Inducción	14%	2
E)Seguimiento y control	29%	4
F)Evaluación	7%	1
G)Rendición de cuentas	7%	1
H)Servicio medico	29%	4
I)Descuentos matricula	7%	1
TOTAL	100%	14

**Tabla 13.** Pregunta 13 ¿Qué actividades realiza específicamente con estos stakeholders?

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

Según las instituciones encuestadas, las actividades que más realizan específicamente con sus stakeholder, son los programas institucionales que cuenta con un 28% de aceptación entre los encuestados, seguido por el seguimiento y control con un 16% y los servicios médicos también con un 16%. De acuerdo con esto, las instituciones encuestadas están pretendiendo tener una muy buena relación con cualquier grupo que pueda afectar o ser afectado con las actuaciones de la empresa.

Pregunta 14	% Ocurrencia	Casos
A)I. Retención	14%	2
B)I. Deserción	14%	2
C)I. Rendimiento académico	14%	2
D)I. Competencias específicas	14%	2
E)Tasa de graduación o promoción semestral	14%	2
F)Cantidad personas beneficiadas	14%	2
G)Nivel de satisfacción y cumplimiento de expectativas	14%	2
TOTAL	100%	14

**Tabla 14.** Pregunta 14 Describa los indicadores que utiliza para medir el impacto de los programas orientados a sus grupos de interés.

**Fuente:** Construcción propia de los autores a partir de las encuestas.

Para medir las anteriores actividades se hace necesario utilizar algunos indicadores, según la información suministrada por las instituciones. Los indicadores utilizados son los de Retención, Deserción, Rendimiento académico, Competencias específicas, etc. Estos buscan mostrar la participación de los miembros de las empresas, en donde además de buscar indagar la suma de intereses particulares, el bienestar social de las partes también se enfoca en la búsqueda del equilibrio del poder entre los grupos de interés y la organización.

## Discusión

Los resultados muestran que más de la mitad de las instituciones encuestadas conocen el concepto de stakeholder y que sus grupos de interés más representativos son los empleados, los estudiantes, las entidades gubernamentales, las juntas directivas y los proveedores.

Los métodos más utilizados para conocer las expectativas de los grupos de interés son las encuestas y las entrevistas. Además, para la mayoría de las instituciones tener en cuenta a sus grupos de interés es una cuestión de política empresarial, necesidad de supervivencia y forma de crear valor.

El métodos más utilizado para determinar la demanda de prácticas socialmente responsables de los stakeholders son las encuestas. Las actividades que realizan las instituciones con sus stakeholders son los programas, servicios médicos y descuentos en la matrícula. Los principales indicadores utilizados son los de retención, deserción y tasa de graduación o promoción semestral.

Las cifras también dejan ver que no existen programas realmente justificados ni procesos ni metodologías que soporten estas acciones de RSE, muy a pesar de que las organizaciones tienen sus intenciones de abordar a sus stakeholders, y que en su totalidad aseguran tenerlos en cuenta en sus decisiones gerenciales. En materia de métodos para conocer las expectativas de sus stakeholders, priorizarlas y diagnosticar la demanda de los mismos se encuentran las principales falencias.

## Conclusiones

En Barranquilla y Cartagena, con base en la muestra representativa tomada para la investigación, las IES tecnológicas en su mayoría no poseen un método formal para identificar sus grupos de interés; es más que todo un proceso informal y mental que no es plasmado en un papel o ideado en una junta, pero algunos manifiestan que para ello realizan estudios de mercado, planeación social, análisis del entorno y hasta estudios de personal para hacerlo.

Como se puede observar, hay debilidades importantes en los temas relacionados con la metodología que siguen las organizaciones para identificar, priorizar, y evaluar las expectativas de sus stakeholders; muchas de las organizaciones consultadas en este estudio argumentan que el tema es muy nuevo en la región y que por lo tanto no las afecta, lo que podría verse como una actitud pasiva de parte de las mismas directivas por lo que hoy es tema de debate en muchos países de la geografía mundial.

Se puede apreciar que las IES no implementan de forma significativa la teoría de los stakeholders, a pesar de su importancia en el ámbito gerencial, no obstante las instituciones encuestadas conocen el concepto de stakeholder y definen que sus grupos de interés más representativos son los empleados, los estudiantes, las entidades gubernamentales, las juntas directivas y los proveedores.

De modo que para hacer posible un auténtico plan de RSE es necesario establecer la Responsabilidad Social Universitaria en la misión institucional, lo cual traerá como efecto positivo, la motivación de los directivos y de todos aquellos colaboradores que inciden en el desarrollo de las actividades de la organización, al asumir que su institución tendrá una mejor proyección social y pública.

Finalmente no basta con ser socialmente responsable; hay que establecer objetivos claros y planear, de modo que la acción de RSE debe introducirse en el ejercicio de planeación estratégica de las empresas. Por supuesto, hay que contemplar un proceso sistemático de medición, conocer con claridad el impacto de las actividades, saber el efecto que tiene sobre el balance y entender si la acción social amenaza su viabilidad financiera o la favorece.

Se propone entonces que las organizaciones realicen programas de RSE basados en métodos que garanticen que se están atendiendo las necesidades, expectativas e intereses de sus grupos de interés pues el reto es el desarrollo sostenible de los negocios y del entorno.

Pues no basta con ser socialmente responsable; hay que establecer objetivos claros y planear. Por eso, la acción de RSE debe introducirse en el ejercicio de planeación estratégica de las organizaciones y por supuesto, hay que medir todo, conocer con claridad el impacto de las actividades, saber el efecto que tiene sobre el balance y entender si la acción social amenaza su viabilidad financiera o la favorece.

La tarea requiere entonces un trabajo simultáneo en varios frentes, la organización debe balancear su acción en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés. La primera responsabilidad de la organización es que sea una operación rentable en el tiempo, es su razón de ser y su responsabilidad con los accionistas, se necesita que los empleados estén a gusto y que trabajen con seguridad, que el Estado no le retire las licencias de operación, ni adopte prácticas que

restrinjan la competencia, o atenten contra la salud de los consumidores, que los distribuidores no se sientan afectados por sus prácticas predatorias de mercado, debe asegurarse de que se le permita acceder en buenas condiciones a sus recursos de producción y que esté blindada contra las vulnerabilidades sociales que pueda generar su operación.

La forma de hacerlo es establecer proyectos de seguridad industrial, salud ocupacional, políticas de remuneración, contratación, promoción y despido, para conseguir un ambiente adecuado con los empleados. Programas para convertir a los proveedores o los distribuidores en empresarios de éxito. Además, que alcancen a las comunidades en las que opera la empresa, comenzando con políticas de contratación, hasta educación y salud.

Se entiende que actualmente la situación económica financiera del país es austera lo que afecta enormemente el presupuesto de las organizaciones, por lo que se hace necesario establecer programas de RSE con inversión mesurada, pero que aseguren la calidad de la atención hacia los grupos de interés.

## Referencias bibliográficas

Carroll, A. B. 1989. *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.

Carson, T. 1993. Does the stakeholder theory constitute a new kind of the theory of social responsibility? *Business Ethics Quarterly*, 3 (2): 170 – 176.

Clarkson, M.B.E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 (1): 92 -117.

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., & Sullivan, D.P. 2002. *Globalization and business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall - Pearson Education.

Evan, W. M. & Freeman, R. E. 1988. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business* Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.

Freeman, R. E. 1999. *Response: Divergent Stakeholder Theory*. *Academy of Management Review*, vol. 24, n.º 2, pp. 233–236.

Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marsfield, MA: Pitman.

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, Septiembre 13.

Frost, F.A. 1995. The use of stakeholder analysis to understand ethical and moral issues in the primary resource sector. *Journal of Business Ethics*, 14: 653 -661.

Gestiopolis 2006. Stakeholders. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm>

Jiménez, A. 2002. *Stakeholders-una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: análisis de un caso colombiano*. Bogotá: Uniandes.

Lawrence, A.T. y Weber, J. 2005. *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*; Boston, Mass: McGraw-Hill.

Mitchell. R., Agle, B. & Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886.

Quezada, D. y Sánchez, M. 2008. *Impacto de la RSE en los consumidores chilenos*. Santiago de Chile: Universidad de las Américas.

Ranchhod, A., Tinson, J. & Gauzente, C. 2004. *Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach*. Harlow, England; New York: FT. Prentice Hall.

Taylor, S.J. y Bogdan R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.