

**GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS CASO PARQUE INDUSTRIAL DE
MALAMABO PIMSA**

YUDELKIS MARIA CHARRIS ORTEGA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
BARRANQUILLA- ATLANTICO
2020**

**GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS CASO PARQUE INDUSTRIAL DE
MALAMABO PIMSA**

YUDELKIS MARIA CHARRIS ORTEGA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

**TUTOR: MARTHA GARCIA SAMPER
DILSON GOETHE FLOREZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
BARRANQUILLA- ATLANTICO
2020**

Dedicatoria

Culminar una etapa en la vida es recordar que se está próximo a emprender otro camino que traerá consigo nuevos retos y desafíos como invitación para hacernos más fuerte, pero lo más importante de emprender experiencias son esos acompañantes que soportan, cuidan, animan y apoyan hasta llegar a la meta. Por eso hoy hago reconocimiento y dedico este trabajo a todas las personas que estuvieron presentes durante este viaje, ayudaron a cargar el equipaje, a fortalecer en la fatiga y creyeron en que fuese posible llegar.

Darle gracias a Dios y a María mi madre celestial que con su amor, ayuda y guía, guiaron con sabiduría, misericordia y llenaron de experiencias que avivaron mi fe durante este proceso. A mis Padres: Tomas Charris y Rosibel Ortega, quienes se han convertido en espejo de tenacidad, constancia y fortaleza en mi vida, por animarme con amor, por acompañarme, escucharme y guiarme en cada uno de los logros propuestos. A mi hermana: Ana Charris Ortega ejemplo de perseverancia, disciplina y confianza, siempre llenándome de esperanza, acompañándome en las largas jornadas y aconsejándome en todo momento. A mi prometido, mis jefes, compañeros de trabajo y amigos por los espacios, por el apoyo, la paciencia y la dirección en los momentos en que solo un abrazo era necesario para recargar baterías.

A mis tutores Martha Samper y Dilson Goethe por el tiempo y la dedicación durante este proceso, enriquecieron en gran medida aspectos tanto personales como profesionales, siempre dispuestos a dar la milla extra por dar lo mejor, infinitamente agradecida por el apoyo inigualable en este logro.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de partes interesadas en el Parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA), considerando la importancia de la buena gestión de las mismas para el logro de objetivos corporativos, esto a su vez logró aportar al estudio la identificación de las brechas del modelo implementado, frente al modelo referente. Se enmarcó en el enfoque epistemológico cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal correlacional-causal. Para la recolección de los datos se tomó como técnica la encuesta, a través de un cuestionario con escalas Likert, aplicado a los cargos directivos de PIMSA. El análisis de los resultados fue realizado mediante técnicas numéricas y estadísticas aceptadas científicamente como la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, graficas de control, medidas de dispersión. Los resultados permitieron evidenciar los mecanismos utilizados por la organización para identificar, priorizar y evaluar las partes interesadas, incrementando la conciencia corporativa de las amenazas y oportunidades existentes en la eficiente gestión de las mismas. Se concluye que en el contexto de transición de parque industrial a ecoparque en PIMSA, como en todas las organizaciones grandes y pequeñas, se hace indispensable soportar los procesos de relacionamiento y definir las materialidades en las que fundamenta el manejo de los Stakeholders, así como la vinculación de los mismos en el logro de sus objetivos.

Palabras clave: Partes interesadas, responsabilidad social empresarial, parques industriales

Abstract

The objective of the research was to analyze the management of stakeholders in the Parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA), considering the importance of their good management for the achievement of corporate objectives, this in turn managed to contribute to the study the identification of the gaps of the implemented model, compared to the reference model. It was framed in the quantitative epistemological approach, correlational scope and non-experimental cross-correlational-causal design. To collect the data, the survey was used as a technique, through a questionnaire with Likert scales, applied to the management positions of PIMSA. The analysis of the results was performed using scientifically accepted numerical and statistical techniques such as frequency distribution, measures of central tendency, control graphs, dispersion measures. The results allow to show the mechanisms used by the organization to identify, prioritize and evaluate the interested parties, increasing the corporate awareness of the threats and opportunities existing in their efficient management. It is concluded that in the context of the transition from industrial park to eco-park in PIMSA, as in all large and small organizations, it is essential to support the relationship processes and define the materialities on which Stakeholders management is based, as well as the linking them in the achievement of their objectives.

Keywords: Stakeholders, corporate social responsibility, industrial parks

Contenido

Lista de tablas y figuras	8
Introducción.....	9
Capítulo I.....	10
Problemas de Investigación.....	10
Planteamiento del problema.....	10
Sistematización del Problema.....	14
Objetivos	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Justificación	15
Delimitaciones	16
Capítulo II.....	17
Marco referencial.....	17
Marco Teórico.....	17
Teoría de partes interesadas	22
Modelo de gestión de partes interesadas	28
Modelos de estudio y análisis de partes interesadas	38
Estado del arte.....	42
Operacionalización de la variable.....	46

Capítulo III.	49
Metodología.....	49
Diseño del caso de estudio.....	49
Preguntas de estudio.....	50
Proposiciones del estudio.....	50
Unidades de análisis.....	51
Capítulo IV.	54
Análisis de Resultados.....	54
Dimensión de etapa de Identificación de partes Interesadas	55
Dimensión de etapa de evaluación de partes Interesadas	58
Dimensión de etapa de priorización de partes Interesadas	62
Dimensión fase de gestión de partes interesadas	63
Conclusiones y recomendaciones	66
Conclusiones	66
Recomendaciones	69
Referencias	72

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1 Operacionalización de variables	46
Tabla 2 Baremo ponderado para la categorización de los resultados	54
Tabla 3 Resultados de dimensión etapa de identificación	55
Tabla 4 Resultados de dimensión etapa de evaluación	58
Tabla 5 Resultados dimensión etapa de priorización.....	62
Tabla 6 Resultado dimensión etapa de gestión de partes interesadas	63

Figuras

Figura 1. Responsabilidad social empresarial: Momentos históricos.....	20
Figura 2. Stakeholders y gestión empresarial.. ..	25

Introducción

Se cree que el compromiso con los stakeholders es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillampaa, 2005). Los stakeholders, partes de interés o grupos de interés constituyen un elemento prioritario para la toma de decisiones y manejo de una compañía. Por consiguiente, es necesario que las empresas puedan formular planes, programas y matrices para el análisis de la gestión de sus partes interesadas enfocándose en interpretar los procesos de identificación, evaluación, priorización y manejo de estos. Cada entidad tiene una forma de gestionar sus partes interesadas dependiendo de la actividad económica y comercial a la que se dedique. En ese sentido, los parques industriales son un tipo de empresa que maneja gran cantidad de partes interesadas y la gestión de estas es vital para el buen funcionamiento de la organización.

El Parque Industrial Malambo S.A (PIMSA) un condominio industrial privado localizado en el Área Metropolitana de Barranquilla, Colombia que cuenta con una completa infraestructura de servicios, orientada a garantizar reducciones de costos a las empresas ubicadas en sus instalaciones, este ha experimentado dificultades para desarrollar continuamente acciones de impacto social y ambiental e integrarlas en sus operaciones, comunicar sus iniciativas, establecer un diálogo constante y un proceso de rendición de cuentas de sus acciones y las intervenciones sociales que realiza actualmente mediante informes y otros mecanismos de participación. Por tanto, es importante analizar cómo la organización está gestionando las partes interesadas, el nivel de importancia y afectación, y los procesos que se llevan a cabo en la toma de decisiones entorno al manejo de stakeholders.

El objetivo de la investigación es analizar la gestión de partes interesadas en el Parque Industrial Malambo S.A; además de identificar los mecanismos y procesos de conceptualización, evaluación y priorización de stakeholders en la compañía. Asimismo, el estudio planteado se enfocó en conocer las estrategias formuladas e implementadas por la organización para el manejo de los grupos de interés. Para esto se formulan instrumentos de recolección de datos con base en el estudio teórico planteado.

Capítulo I.

Problemas de Investigación

Planteamiento del problema

El creciente interés por parte del consumidor y la sociedad en general, con respecto al comportamiento empresarial, ha suscitado criterios para estandarizar el concepto de buena empresa, entendiéndose por esta, aquel ente económico socialmente responsable y comprometido con el buen desarrollo y gestión de sus partes interesadas.

Según el informe *Approaching the future* (2020), las condiciones de incertidumbre y cambio, propias de una nueva normalidad definen variaciones en la percepción y comportamiento de los diferentes actores de la sociedad, generando una evolución en las prioridades y conductores de valor de empresas y organizaciones, que para el año 2016 se regían por la definición de modelos de negocios que les permitiesen crear valor para todos los grupos de interés, derivando una tendencia para el 2019 de redefinir los negocios, colocando el propósito en el centro de la estrategia y la toma de decisiones, visión que se amplía en el año 2020, al proponer el desarrollo de nuevos modelos económicos a escala global que contribuyan a la creación de valor en el largo plazo para las personas y el planeta.

La gestión de partes interesadas como puente para la construcción de relaciones basadas en el compromiso, la confianza y la creación de valor para todos, se constituyen en la base de la supervivencia y legitimidad de las organizaciones en el largo plazo, al permitirles incluir en el proceso de toma de decisiones las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, desarrollando capacidades de resiliencia y reinención colaborativa que facilitan la transición a ambientes de nueva normalidad.

La responsabilidad social de la empresa, encabezada por la gobernanza estratégica de las partes interesadas, se ha mantenido en la agenda empresarial como el mecanismo fundamental para trabajar tendencias diversas que se gestionan ampliamente en contextos directivos y profesionales como el compromiso y la diferenciación de las marcas seleccionada por un 48% de la muestra encuestada, la agenda 2030 con un 41%, la medición de intangibles con un 37%, la diversidad e igualdad con un 36%, transición hacia el futuro del trabajo con un 33%, emergencia climática con un 25% la generación de informes no financieros con un 24%. en el mundo ha tomado mayor relevancia a partir de la globalización de los mercados; los requerimientos a la luz de la expedición de normas o estándares internacionales que han generado una nueva cosmovisión de la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Informe Approaching the future,2020).

A pesar de que gestionar las partes interesadas se ha constituido en una variable estratégica y de sostenibilidad determinante para responder ágil y asertivamente a escenarios de incertidumbre y crisis, en diferentes contextos organizacionales y de proyectos la falta de una adecuada gestión de grupos de interés internos y externos es una realidad y problemática, con la capacidad de paralizar el curso de las actividades y generar enormes pérdidas económicas y sociales (Granadino,2019).

En Colombia, de acuerdo con la Asociación Nacional de empresarios de Colombia [ANDI] (2018), de 1.058 empresas consultadas, cerca del 30% no tiene información abierta al público en cuanto a proyectos sociales o no realizan este tipo de proyectos; del total de las empresas consultadas, solo el 5% cuenta con información pública de proyectos asociados con vincular a población vulnerable a su cadena de valor de forma sostenible. Así mismo, según la fuente, elaborar un informe de gestión o reporte de sostenibilidad, incluso con metodología GRI, no es garantía de que las empresas estén desarrollando mejores estrategias de inversión social, evidenciándose mayor preocupación por reportar información, que por apropiarse al interior de toda la organización mejores prácticas de sostenibilidad y de relacionamiento con los grupos de interés.

Ahora bien, tomando como referencia la Encuesta ASE (2017), hay una gran brecha entre lo que las empresas afirman realizar en su gestión social, y lo que realmente reportan o dan a conocer a la opinión pública por lo que se restringe conocer a fondo cómo, cuándo y con quién las empresas están ejecutando sus proyectos sociales como estrategia para gestionar sus grupos de interés.

La gestión de partes interesadas adquiere relevancia en el sector industrial y particularmente en comunidades como los parques industriales, al ser la base fundamental para generación de relaciones que agreguen valor, contribuyan a la formación y mantenimiento de simbiosis industriales como estrategia bandera en el contexto de los parques eco industriales (Hein, y otros, 2017).

Sin embargo la implementación del proceso de administración de las partes interesadas en estos contextos experimenta problemas relacionados con la ausencia de una clara identificación de las partes y priorización de las necesidades y temas a trabajarse en la relación

(Lehtinen, Aaltonen, & Rajala, 2018; Dal Maso, Mazzi, & Terzani, 2018; Hujainah, Binti, Al Haimi, & Abdullateef, 2018), que se derivan de la complejidad de los sistemas organizacionales y la interacción de los múltiples stakeholders con objetivos e intereses divergentes y desacuerdos conceptuales.

La situación mencionada dificulta la inclusión de aspectos ambientales y sociales en la estrategia de negocio y la generación y mantenimiento de la red de relaciones (Hein, y otros, 2017), convirtiéndose en obstáculos para materializar diferentes iniciativas de uso eficiente de los recursos y minimización del impacto social-ambiental negativo como las sinergias industriales que dependen de la colaboración y poseen un gran potencial para transformar zonas industriales contaminantes en parques que operen bajo condiciones de sostenibilidad ambiental, económica y social (Afshari, H; Farel, R; Peng, Q, 2018);

La gestión de los grupos de interés como elemento esencial para transitar a un nuevo paradigma, no es ajena al contexto del Parque Industrial Malambo S.A (PIMSA), complejo industrial fundado en el año de 1980, que realiza un aporte del 17% al total de exportaciones del Departamento del Atlántico (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI], 2017), manifiesta la necesidad de definir un esquema que le permita gestionar de manera integral y sostenible las diversas unidades empresariales y demás partes interesadas (Parque Industrial Malambo S.A. [PIMSA], 2018).

La ausencia de un proceso para administrar las relaciones con las partes interesadas desencadena conflictos en cuanto al cumplimiento de la regulación ambiental y adecuado desempeño en los ámbitos económico y social, generando riesgos significativos en términos legales y estratégicos que disminuyen la legitimidad de la organización en su contexto, dificultan

la consolidación de alianzas y la implementación del proceso de transición a ecoparque industrial, como una de las principales apuestas competitivas de la organización.

En función de lo expresado, la gestión de partes interesadas se constituye en un aspecto de suma importancia para el éxito competitivo y la sostenibilidad de este tipo de organizaciones, haciéndose necesario revisar el comportamiento actual de esta variable en el Parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA) en sus fases de identificación, priorización, evaluación y gestión, con el fin de generar información que facilite el mejoramiento y adaptación del proceso a las necesidades y retos que enfrenta la organización.

Con base en lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se desarrolla la gestión de las partes interesadas en el Parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA)?

Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los criterios y mecanismos de identificación de partes interesadas en el parque industrial de malambo S.A (PIMSA)?
- ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación de las partes interesadas en el parque Industrial de malambo S?A (PIMSA)?
- ¿Cuáles son los criterios de priorización de partes interesadas por el parque industrial de malambo (PIMSA)?
- ¿Cuál es la incidencia de los objetivos de relación de las partes interesadas en las estrategias corporativas del parque industrial de malambo PIMSA?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión de partes interesadas en el caso del Parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA).

Objetivos específicos

- Describir el proceso de identificación de partes interesadas en el caso del parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA).
- Identificar los mecanismos de evaluación de las partes interesadas en el caso del parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA)
- Describir los mecanismos de priorización de las partes interesadas en el caso del parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA)
- Identificar la estrategia de gestión de las partes interesadas en el caso del parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA)

Justificación

La identificación de las partes interesadas requiere de un estudio profundo realizado desde los directivos de las empresas para poder conocer la percepción real de los Stakeholders con respecto a la misión y actividades propias de la compañía (ECOMUNDIS, 2015). El desentendimiento ante las peticiones, quejas y reclamos de los Stakeholders, como actores internos y externos que integran el contexto de la organización, incide negativamente en el desempeño social, económico y ambiental de las mismas al impedir una adecuada gestión de las comunidades que propicie una mejora en la calidad de vida, reducir su capacidad de respuesta ante amenazas del mercado y de prevención de impactos ambientales negativos.

La importancia de las partes interesadas radica en que son un elemento de participación y presión que pueden modificar la conducta de la actividad empresarial. Considerando los grandes problemas mundiales como la pobreza, el cambio climático y el deterioro ambiental en general, el involucramiento de los diversos sectores de la sociedad en la propuesta de soluciones y seguimiento de éstas, es indispensable para que se implementen prácticas sustentables en los diversos ámbitos en que se desarrolla la actividad humana, y en particular, en la economía y el modo de hacer negocios (Vera, 2012).

Desde este punto de vista la gestión de partes interesadas en los parques Industriales adquiere gran importancia, pues la naturaleza de estas organizaciones amerita la integración de la pluralidad de agentes que la componen, permitiendo un conocimiento más amplio de su estructura, las relaciones y su influencia en el entorno, así como de los impactos positivos o negativos que genera la actividad industrial.

Delimitaciones

El presente proyecto de investigación centra su estudio en el caso del parque industrial de Malambo PIMSA ubicado en el municipio de Malambo, departamento del Atlántico, el trabajo se adscribe a la línea de investigación dirección de organizaciones de la Universidad de la Costa, abordándose la variable gestión de partes interesadas bajo la perspectiva de Freeman (1984), Chinyio y Olomolaiye (2010), Caron (2015) y Cleland (1986), entre otros autores representativos en el estudio de la variable, considerando las dimensiones de identificación, evaluación, priorización y gestión como las etapas propuestas para el proceso de gestión de partes interesadas.

Atendiendo el diseño transversal seleccionado para la investigación, se delimita temporalmente el estudio al periodo comprendido enero de 2020 a octubre de 2020.

Capítulo II

Marco referencial

Marco Teórico

Crecimiento y responsabilidad social empresarial (RSE)

Actualmente, las empresas se encuentran en medio de condiciones adversas, caracterizadas por la sobreoferta de productos y servicios y altos niveles de incertidumbre; estas y otras manifestaciones externas las han llevado a dedicar gran parte del esfuerzo administrativo a la búsqueda de nuevas alternativas que permitan contrarrestar los efectos de la competencia y los drásticos cambios comerciales a nivel mundial. En este panorama, las empresas intentan desarrollar e implementar políticas y estrategias que les permitan crecer y consolidarse (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012). Estas estrategias, programas y proyectos desarrollados por la organización empresarial se enfocan en la recuperación socioeconómica de la empresa (en caso de problemas internos relacionados en el tema), el desarrollo socioeconómico, el aumento de la productividad y manejo del capital, y la protección-manejo-fortalecimiento del componente ambiental que hace parte del entorno de la organización.

La empresa como ente se desenvuelve en distintos campos de gran relevancia para su desarrollo; ámbitos como lo social, cultural, económico e incluso, el aspecto que ha tomado importancia en los últimos años, ambiental. El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos, tales como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto

positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano (Delfín Pozo & Acosta Márquez, 2016).

Por otra parte, las empresas en todo el mundo ven condicionado su funcionamiento y gestión a un conjunto de factores de carácter económico, político, socio – cultural, jurídico – legal, ambiental y tecnológico, que constituyen lo que se denomina el entorno empresarial. Por tanto, el desempeño en las organizaciones ya no sólo dependerá de su comportamiento empresarial (interno), sino también de las condiciones imperantes en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias a adoptar (Hernández Fernández, 2016). De esta forma, la empresa en búsqueda de su propio crecimiento y desarrollo debe prever y poner en marcha estrategias basadas en el mejoramiento del comportamiento de los elementos internos y en el buen relacionamiento y/o comportamiento con los elementos externos que componen el entorno empresarial; todo esto en búsqueda del desarrollo y crecimiento empresarial.

El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores; la responsabilidad social empresarial (RSE) es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012). La responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido (Rivarola Ganoza, 2013).

La RSE se convierte en la herramienta clave para la optimización de todos los procesos internos y, sobre todo, externos de la empresa, puesto que, tiene en cuenta aquellos aspectos

sociales, económicos y ambientales que le permiten crecer a la organización; es trabajar de forma responsable pensando siempre, antes que nada, en la satisfacción y buen rendimiento de la actividad empresarial; aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras (Cajiga Calderón, 2012). La RSE puede ser entendido bajo el concepto de la forma ética de la labor empresarial, de cómo la empresa debe obrar de forma responsable pensando en aquellos grupos y elementos que puede afectar de manera positiva o negativa la actividad de esta.

Julia Bedoya (2009) expone cuál ha sido la importancia de la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su incidencia en el trabajo de las organizaciones:

La RSE ha llegado a tener a través del tiempo, importancia que se ve reflejada en los esfuerzos e intereses de las organizaciones en el mundo, para el proceso de globalización del concepto, despertando interés en ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas organizaciones o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables (pág. 19).

En ese sentido, el Instituto Ethos de Responsabilidad Social de Brasil (2012) define RSE como:

Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y

culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Por su parte, a nivel mundial el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) ha tomado gran importancia a través del tiempo siendo entendido de diferentes maneras en los distintos países; en los países desarrollados han logrado establecer por medio de instituciones una mejor gestión para la aplicación del concepto, en cuanto a los países menos desarrollados como lo son de Latinoamérica, este no ha logrado ser entendido (Benavidez, 2008). Los antecedentes históricos sobre la responsabilidad social (RS), devienen de la antigua Persia con Zaratrustra, quien “basó idea de RS, en los planteamientos de buenos pensamientos, buenas palabras y acciones” (Ronald, 2006); estos tres fundamentos se extendieron en el ámbito comercial y filosófico (Bedoya Ramírez, 2009).

Por otro lado, se pueden identificar ocho momentos históricos (ver figura 1) en la historia de la responsabilidad social empresarial en el mundo (La República, 2017):

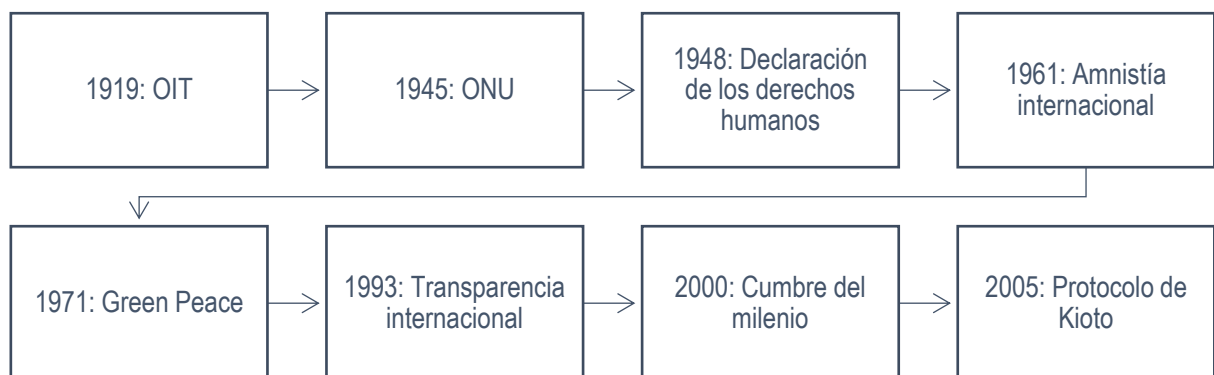


Figura 1. Responsabilidad social empresarial: Momentos históricos. Elaboración propia basándose en la información suministrada por La República (2017).

De esta manera, el término y manejo de la RSE ha estado presente en el desarrollo organizacional y en el papel que juegan las empresas en la comunidad desde ya hace un tiempo considerable. La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos (Rivarola Ganoza, 2013). Con los cambios económicos que se presentan en el siglo XX, cobra relevancia el papel que deben tener las empresas en asumir acciones socialmente responsables (Bedoya Ramírez, 2009).

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es entendida esencialmente por una iniciativa de carácter voluntario (Rivarola Ganoza, 2013). La gestión de la RSE dentro de una organización conlleva a un debate sobre las obligaciones que tiene una empresa de forma interna y externa; es importante que las empresas sean socialmente responsables, porque se vuelven más competitivas (Cardona, 2016).

Por tanto, la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, debido a que mejora ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés (*stakeholder*), especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012). En este punto, en los resultados de competitividad, reputación y credibilidad de la RSE de una organización, cobra importancia el conocimiento y gestión de las partes interesadas (*stakeholders*) y/o grupos de interés a la misma.

Hoy en día es necesario que el desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) esté en concordancia con la estrategia del negocio y sea medible y sistemática. Uno de los pasos a seguir en el proceso, es definir a los stakeholders y analizar si las organizaciones consideran sus intereses y expectativas. Por este motivo, es preciso definir una estrategia de RSE en relación con ellos (stakeholders Engagement) (Acuña, 2012). La RSE como enfoque brinda a las empresas, un reto con sus stakeholders, más cercanos y responde responsablemente a los efectos de su cadena de valor, rediseñando tácticas de ventajas para una estrategia de diversificación geográfica, es decir, entrar en mercados de productos diferentes que puedan ser altamente competitivos frente a mercados internacionales (Bedoya Ramírez, 2009).

Los stakeholders o partes interesadas, al tener un tipo de interés o parte en la organización o que la actividad empresarial de la organización afecta de forma directa o indirecta (sea de forma positiva o negativa) a ese stakeholder, estos se convierten en un eje fundamental en el desarrollo de la empresa y en su labor social responsable. De esta manera, las partes interesadas son bases sólidas en la promoción y estructuración de estrategias en la responsabilidad social de una empresa; es importante y necesario conocer los conceptos y fundamentos teóricos relacionados con los stakeholders o partes interesadas.

Teoría de partes interesadas

Desde hace décadas, es perceptible por parte teóricos de management y académicos un deslizamiento desde perspectivas más alineadas con las concepciones de empresa tradicionales a las que hemos hecho referencia en el epígrafe anterior, hacia el denominado enfoque stakeholder o de base ampliada de la empresa (Fernández y Bajo, 2012). El concepto de grupo de interés o stakeholder apareció por primera vez en el trabajo desarrollado por el Standford Research Institute (SRI) en los años sesenta, cuando se comenzaba a ofrecer a los directivos un modo de

entender los cambios producidos en el entorno económico. El SRI definió el término stakeholders como aquellos grupos sin cuyo apoyo, la organización dejaría de existir (Boatright, y otros, 2012).

El término “stakeholder” (que se ha traducido al castellano como “parte interesada”) tiene su origen en los trabajos sobre gestión estratégica de las organizaciones empresariales realizados por Freeman (1984), y fue utilizado por primera vez en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a “cualquier grupo o individuo que puede afectar, o es afectado por, la consecución del propósito de una corporación”. Es el autor quien apropia el concepto al referirse a los grupos o partes cuyo trabajo organizacional le importan o afectan a dichas partes.

Uno de los primeros antecedentes del uso de este concepto se atribuye a Marion Doscher quien en 1963 lo utilizó para hacer referencia a “*la valoración creativa, razonamiento intuitivo, y la participación de la gente en todas las relaciones de una empresa*” (Slinger, 1999: 136 citado en Vera, 2012). Otros, como Donaldson y Preston (1995), señalan que las partes interesadas se tratan de personas o grupos con *intereses legítimos* en procedimientos o aspectos sustantivos de la actividad empresarial. Es decir, las partes interesadas tienen un rol preponderante en el adecuado desarrollo empresarial, contemplándose como una estrategia del recurso humano, al ser personas con las que interactúan los entornos internos y externos de la organización, estas se dan desde un enfoque sostenible según lo expuesto por Sukier, H., Ramírez Molina, R. Parra, M. A., & Martínez Cueto, K. (2020).

Las partes interesadas (Stakeholders en inglés), hacen referencia a las personas, comunidades u organizaciones que tienen un tipo de interés sobre una empresa de referencia; tal como lo define el autor que acuñó este término R. Edward Freeman (1984), “los Stakeholders

son actores sociales que de alguna u otra forma guardan relación con las empresas y que cualquier decisión en torno a éstas les afecta positiva o negativamente.”, para reconocerlos basta con dimensionar el grado de intervención que tienen frente a las actividades que desempeña la organización, y a su vez dividir las según la influencia que ejerzan sobre la misma.

Del mismo modo, se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha —to stake, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984, 24). Todo Stakeholders tiene un interés en la actividad empresarial de una organización y, a su vez como fue mencionado con anterioridad, la actividad empresarial afecta de forma directa o indirecta, positiva o negativamente en esa parte interesada.

A finales de los setenta y principios de los ochenta, un grupo de investigadores de la Wharton School desarrolló una teoría sobre los grupos de interés más orientado a la acción y la llamó gestión empresarial basada en los stakeholders. Estos investigadores consideraron que, en un entorno empresarial en rápida transformación, los directivos debían prestar mucha más atención a las presiones y fuerzas externas, y que la acción estratégica exigía una versión más compleja de las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, financiadores, comunidades, sociedad, grupos de presión, medios de comunicación, etcétera. Los elementos o principios centrales de este argumento planteados por Boatright et al. (2012) se ilustran en la figura 2.

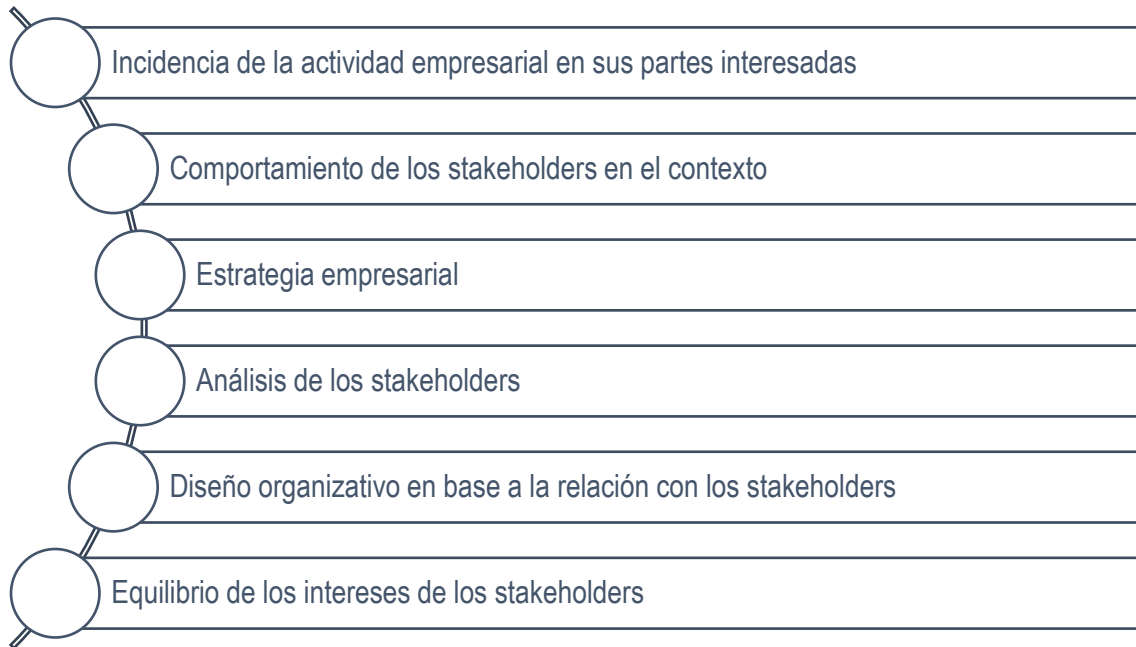


Figura 2. Stakeholders y gestión empresarial. Elaboración propia basándose en la información suministrada por Freeman (1984) citado por Boatright y otros (2012).

En la misma época, en los años ochenta, surge con fuerza una muy influyente propuesta de un punto de vista ampliado de la responsabilidad corporativa hacia los llamados stakeholders. Los análisis derivados de dicho punto de vista proveyeron un sólido fundamento para el resurgimiento en la década posterior del concepto de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), ahora ya no restringido a la sola consideración del mundo académico, sino planteado como parte de la estrategia competitiva de las empresas (Rivera y Malaver, 2011). De esta manera, los Stakeholders pasan a ocupar un lugar en el pensamiento de la gestión empresarial, ya no basándose en el crecimiento económico propio, también en la incidencia hacia y de factores externos e internos. En consecuencia, para la empresa, el “estar relacionado” con las partes interesadas se ha convertido en un requisito esencial para mantener una ventaja competitiva (Acuña, 2012).

Según Freeman (1984), la organización debe garantizar que las partes interesadas tengan una influencia directa en el proceso de toma de decisiones de la empresa, de manera que quien ejerza la dirección sea capaz de atender de forma simultánea los intereses de todas las partes implicadas. Sólo así se garantizará el éxito en la gestión de una organización. Con la teoría de stakeholders se especifica y delinea las personas o grupos hacia los cuales se orientará la RSE; con su introducción se ponen “nombres y caras” sobre los miembros de la sociedad que son de interés para los negocios, y hacia los cuales deben responder las organizaciones (Acuña, 2012).

Por su parte, Freeman (2004) agrupa los estudios sobre las partes interesadas en cuatro enfoques: a) teorías normativas de las empresas; b) gobierno corporativo y teoría organizacional; c) responsabilidad y desempeño sociales; y, d) planeación estratégica. Definiéndose cada grupo de estudio de la siguiente manera:

- En el primer grupo de estudios están los trabajos que presentan como argumento central el invertir en las relaciones con aquellos que tienen un interés en la empresa.
- El segundo grupo surge de la discusión de *cuáles* intereses debe proteger la empresa: ¿los de sus accionistas (*shareholders*) o los de las partes interesadas (*stakeholders*)?
- En el tercer grupo están los trabajos que se interesan en primer lugar en identificar la legitimidad de las partes interesadas, es decir, distinguir cuáles individuos o grupos debe considerar la empresa como un *stakeholder*; y los investigadores que buscan evidencia empírica, o bien, un indicador que permita medir la relación entre el desempeño social y el desempeño financiero.
- Por último, está el desarrollo del enfoque de las partes interesadas como un elemento de la planeación estratégica, orientado a la administración de los aspectos relacionados con

los stakeholders: comunicación, negociación, manejo de las relaciones y motivación, entre otros.

Por su lado, Steurer (2006) propone tres perspectivas en los estudios de los stakeholders: la empresarial, de los grupos de interés y la conceptual. Cada perspectiva puede definirse de la siguiente forma:

- La perspectiva empresarial se caracteriza por estudiar cómo las empresas acuerdan con las partes interesadas; abarcando desde la descripción de las características de la empresa y su comportamiento en relación con las partes interesadas hasta la interpretación de la función de la empresa en relación con la sociedad y la *administración de las relaciones* con las partes interesadas.
- La perspectiva de los grupos de interés analiza como los *stakeholders* tratan de influir en la empresa. Es decir, entender las demandas o los reclamos, las estrategias y el comportamiento desde el punto de vista de las partes interesadas.
- La última tipología, la perspectiva conceptual agrupa los estudios de las partes interesadas desde un concepto en particular, como podrían ser los derechos humanos, la protección ambiental o el desarrollo sustentable, entre otros tópicos

La teoría de la gestión de los stakeholders estudia la gestión empresarial y no es ni una teoría socioeconómica o política, ni tampoco una teoría ética completa, aunque, en ella laten elementos más que suficientes para delinear un modelo de empresa y de gestión donde la dimensión ética pueda encontrar acomodo de forma natural (Fernández y Bajo, 2012). El enfoque de los Stakeholders, contrario al modelo neoclásico de responsabilidad social, posee una visión más amplia de la economía, y analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades. Parte de suponer que los

accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que existen otros grupos o personas con los que mantiene relación, y que influyen o pueden influir en su buen o mal funcionamiento (Acuña, 2012).

La teoría de las partes interesadas sugiere que si adoptamos como una unidad de análisis las relaciones entre una empresa y los grupos e individuos que pueden afectarla o que se ven afectados por ella, entonces tenemos una mejor oportunidad de lidiar efectivamente con tres problemas de una empresa: el problema de la creación de valor y el comercio, el problema de la ética del capitalismo y el problema de la mentalidad gerencial (Parmar, y otros, 2010). Con la teoría de stakeholders se especifica y delinea las personas o grupos hacia los cuales se orientará la RSE; con su introducción se ponen “nombres y caras” sobre los miembros de la sociedad que son de interés para los negocios, y hacia los cuales deben responder las organizaciones. Esta teoría es una concepción gerencial de estrategia organizacional y ética (Acuña, 2012).

Desde sus inicios, cuando se utilizaba el concepto de stakeholders como un principio organizativo de planificación estratégica, la gestión basada en los grupos de interés o, como se la conoce normalmente, la teoría de los stakeholders, ha experimentado una evolución diferenciada: como herramienta estratégica, como una idea de comunicación corporativa y como una forma de plantearse la responsabilidad social corporativa (Boatright, y otros, 2012). De cierto, aunque es una teoría, la conceptualización de las partes interesadas parte de la necesidad de la organización de entender el comportamiento de sus stakeholders y del desarrollo de nuevas estrategias basados en esos requerimientos.

Modelo de gestión de partes interesadas

La teoría de la gestión de las partes interesadas evolucionó de la gestión empresarial y apunta a describir, comprender, analizar y gestionar las partes interesadas, a su vez, los modelos

de gestión de las partes interesadas implican el manejo de las relaciones para motivar a estas a comportarse de manera que apoye los objetivos de una empresa (Chinyio et al., 2010). De acuerdo con Chinyio et al. (2010) un enfoque de gestión de partes interesadas tiene en cuenta muchos factores, por ejemplo, aspectos morales, intereses políticos, tecnológicos y económicos (Weiss, 2006). Goodpaster (1991) citado por Chinyio et al. (2010), define tres enfoques que son útiles y efectivos para los modelos de gestión con las partes interesadas:

1. Enfoque estratégico: este enfoque otorga a los accionistas una mayor prioridad por encima de intereses de otras partes interesadas. De esta manera, las estrategias de gestión se enfocarían en las prioridades y necesidades de los accionistas como stakeholders de la compañía.

2. Enfoque multidisciplinario: este enfoque asume una responsabilidad fiduciaria para las partes interesadas, asignándoles participaciones iguales con los accionistas. Es decir, la gestión de partes interesadas con este enfoque permite un equilibrio entre las necesidades y requerimientos de los accionistas y stakeholders, tanto en el ámbito financiero como participativo.

3. Enfoque de síntesis de partes interesadas: este enfoque asume una moral, pero no obligatoria responsabilidad hacia las partes interesadas. Es decir, permite lidiar con ellos -las partes interesadas- éticamente.

Por su parte, existen diversas perspectivas que pueden ser asumidas en los modelos de gestión de los stakeholders. Donaldson y Preston (1995) citado por Chinyio et al. (2010) estructuran tres perspectivas de la gestión de partes interesadas: Descriptiva, instrumental y normativa.

- a) Perspectiva descriptiva: El aspecto descriptivo de la teoría de las partes interesadas, como su nombre indica, simplemente describe qué es la corporación "...una

constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen un valor intrínseco "(Donaldson y Preston, 1995, p. 66; Chinyio et al. 2010).

- b) Perspectiva instrumental: Esta perspectiva teoriza la participación mediante el examen de las consecuencias de la participación empresarial. Se basa en el paradigma de que la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas podría ser impulsada por metas y objetivos instrumentalistas (Jones et al., 2007).
- c) Perspectiva normativa: La perspectiva normativa de la participación es en gran medida prescriptiva de "quién" debe ser considerado como parte interesada y qué es "correcto" o "incorrecto" hacer en relación con las partes interesadas. Extrae su legitimidad de su inclinación hacia alguna moral normas.

Asimismo, de acuerdo con Chinyio et al. (2010) existen seis principios en los modelos de gestión de partes interesadas, tales son:

- Identificación temprana de los stakeholders
- Identificar áreas potenciales de conflicto
- Educar a las partes interesadas sobre los riesgos y daños potenciales y cómo se mitigan y las ganancias potenciales
- Comprometerse con las partes interesadas - línea de comunicación
- Involucre a otras entidades, especialmente al gobierno y demuestre que se sigue el debido proceso
- Gestionar el proceso

En ese sentido, los modelos de gestión de partes interesadas no son casos aislados o particulares a cada empresa en cualquier parte del mundo. Son numerosas las investigaciones

encaminadas a conocer la gestión de partes interesadas y los modelos de gestión de estos. Los principios definidos por Chinyio et al. (2010) son una guía para que empresas y proyectos de investigación pueden definir de forma clara y adecuada cuáles serían las estrategias aplicables en la gestión de stakeholders. A su vez, en los procesos de gestión se debe conocer la diferencia entre las fases de análisis de los stakeholders (identificación, clasificación, conocimiento de necesidades y riesgos, etc.) y fases de gestión. De acuerdo con Freeman et al. la gestión de las partes interesadas se basa en una mentalidad de asociación que implica la comunicación, negociación, contratación, gestión de relaciones y motivación. Estos diferentes aspectos de la gestión de las partes interesadas se mantienen unidos por la estrategia empresarial que define lo que representa la empresa. La ética es parte de estos procesos, primero, porque el comportamiento poco ético puede tener altos costos y segundo, porque los códigos de ética proporcionan consistencia y confianza requeridas para una cooperación rentable.

Partes interesadas y su relación con la empresa: Identificación, interés y clasificación

En las últimas décadas han ocurrido diversos cambios en el contexto de los negocios, como las innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y regulatorias, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados. Las empresas han pasado de las interacciones empresariales tradicionales con empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores hacia interacciones con grupos más amplios, con las comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente, entre otros. (Gil y Paula, 2011). Se quiere destacar que la idea central de la misma descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las

relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas (Acuña, 2012).

La empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan, entre otras cosas, el hecho de que, necesariamente, ha de haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos; implican también la posibilidad de que se establezcan alianzas entre distintos agentes o grupos de interés (Fernández y Bajo, 2012). Las presiones sobre la empresa se han acrecentado, en buena medida, porque el sector público ha perdido peso. Desde la aparición del neoliberalismo y sus ideas fundamentales de protección a la propiedad privada, papel limitado del Estado e importancia del desarrollo del libre mercado, parte de la obligación del Estado ha sido transferida a la empresa; a ésta le corresponde actuar de manera responsable con sus interesados internos y externos. (Heredia y Gómez, 2010).

Toda empresa, debe ser capaz de identificar a sus partes interesadas y definir la incidencia de estos en el desarrollo de la misma. Por lo tanto, es importante que las organizaciones realicen un mapeo de los stakeholders y analicen la relación que sostienen con ellos, con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos. Una manera de realizarlo es brindando información acerca del desempeño de RSE para abordar eficazmente las expectativas en materia de transparencia y responsabilidad a través de un Reporte Social o Memorias de Sostenibilidad (Acuña, 2012).

La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de estos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable (ORSE, 2009). No considerar un determinado grupo como parte interesada puede ser un riesgo a la empresa, pues este grupo

puede contribuir positivamente acerca de oportunidades de mercado o en la prevención de algunos problemas en las esferas ambiental, social y económica (Gil y Paula, 2011). Las partes interesadas son distintos para cada empresa; No hay una lista genérica de grupos de interés de empresas, ni siquiera para una sola compañía, ya que cambian con el tiempo (Mitchell y otros, 1997). De acuerdo con *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006; GRI, 2007), existen diversos grupos de interés para cada organización, que pueden catalogarse dependiendo de su relación con la organización. La identificación de los stakeholders ha sido abordada desde distintos puntos de vistas, según diversos estudios de los siguientes investigadores:

- a) **Identificación por dimensión:** Este método constituye una herramienta de consenso en el proceso de identificación de los grupos de interés. En este caso la identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones como: Por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por presentación (Krick *et al.*, 2005):
- b) **Identificación por impacto y relevancia:** Otro criterio estaría relacionado al concepto de impacto y relevancia para la empresa (Olcese, Rodríguez Ángel y Alfaro, 2008). Este criterio se constituye en diferentes categorías con el objeto de priorizar los grupos de interés en:
 - Críticos: son aquéllos que tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector.
 - Básicos: son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.

- **Complementarios:** son aquéllos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

En cuanto a la clasificación de las partes interesadas, Clarkson (1995) pone primeramente en evidencia el hecho de que, al margen de muy distintas clasificaciones, a su vez, es posible distinguir entre stakeholders primarios y stakeholders secundarios. Los primarios serían aquellos grupos de interesados sin los cuales la empresa no podría seguir operativa y actuante en el mercado. Al menos, bajo este rubro habría que incluir a los dueños y accionistas, a los empleados, a los clientes y a los proveedores.

- **Grupos primarios:** Los primarios serían aquellos grupos de interesados sin los cuales la empresa no podría seguir operativa y actuante en el mercado. Al menos, bajo este rubro habría que incluir a los dueños y accionistas, a los empleados, a los clientes y a los proveedores.
- **Grupos secundarios:** Grupos de interés secundarios serían aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que, si se terciara, pueden ejercer algún tipo de influencia sobre ella o que, en todo caso, pueden verse afectados por la actividad de la empresa u organización. Aquí cabe un amplio abanico de potenciales grupos de interesados: competidores —si es que no los consideramos formando parte del grupo de los primarios—, comunidad en la que radica la empresa, medios de comunicación, miembros de la sociedad civil, organizaciones del tercer sector.

En torno a la clasificación e identificación de las partes interesadas es necesario conocer los procesos, las estrategias, las relaciones que deberán modularse en función de los diferentes

tipos de stakeholders. Y, como condición previa de posibilidad para una gestión exitosa, nunca será suficientemente encarecida la conveniencia de establecer e institucionalizar cauces de diálogo transparente y sincero con los distintos grupos de interés (Fernández y Bajo, 2012). Asimismo, el conocimiento del interés de la parte interesada en la empresa hace parte de la buena gestión estratégica de la organización con respecto a las partes interesadas. En concreto: el tipo de intereses que está en juego; las bases del poder de los distintos stakeholders; criterios de clasificación; identificación, mapeo y predicción de la actividad de los distintos grupos de interés (Fernández y Bajo, 2012). Con esto, se puede definir el tipo de interés que pueda tener un stakeholder en cualquier compañía:

- **Interés de tipo material:** Se entiende por interés de tipo material todo aquello tangible que es buscado o que está siendo puesto en riesgo y cuestión por la propia índole del quehacer empresarial. Tal sería, por ejemplo, lo que se relaciona con los resultados financieros de la empresa: la búsqueda de beneficios económicos, el temor a entrar en pérdidas o a perder el puesto de trabajo. Dentro de los intereses materiales no financieros cabría señalar, pensando en las expectativas de los trabajadores, la aspiración a tener un entorno de trabajo seguro, evitando en la medida de lo posible los peligros y riesgos laborales.
- **Interés político:** Los intereses de tipo político tienen que ver con la distribución del poder y la influencia. Y ello, a su vez, puede ser entendido, bien con relación al intento por atraer hacia un tipo de posiciones favorables a un determinado grupo las reglamentaciones y políticas instrumentadas por las autoridades, las administraciones públicas y los entes reguladores a través de procesos más o menos explícitos de lobby.

- **Interés de afiliación:** Los intereses de afiliación apuntan al deseo de pertenencia que todos los seres humanos sentimos en mayor o menor grado y que nos lleva a buscar formar parte de una red social en la que encontrar ubicación y sentido.
- **Interés relacionado con la información:** Los intereses relativos a lo que tiene que ver con la información, el conocimiento y las opiniones, apuntan hacia los datos, las noticias relevantes, los resultados de investigación. En tal sentido, los grupos preocupados o concernidos especialmente por este tipo de interés suelen enfatizar y demandar de parte de la empresa una elevada transparencia informativa.
- **Interés simbólico:** Cuando nos las hacemos con grupos de interesados para los cuales la preocupación fundamental tiene que ver con la reputación, la imagen que la empresa tiene o proyecta en la sociedad en la que opera, la percepción que los clientes se hacen de la empresa en cuestión, el modo como los trabajadores “viven” su pertenencia, el grado en que la actividad de la compañía empatiza con expectativas culturales, religiosas o —en su caso— nacionales... estamos en presencia de lo que cabe definir como intereses de tipo simbólico.
- **Interés metafísico y espiritual:** los intereses de tipo metafísico o espiritual apuntan hacia claves profundas del sentido de la vida; hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza. A menudo este ámbito plantea dilemas y problemas de tipo ético que afloran en asuntos controvertidos donde se involucran asuntos relacionados con la vida, la muerte, la técnica, la bioética.

Por su parte, Cleland (1997), plantea un proceso en los proyectos de gestión de partes interesadas, que va desde la identificación hasta la implementación de estrategias. Este proceso se divide en las siguientes etapas: Identificación de partes interesadas, recopilación de

información de las partes interesadas, identificación de la misión de las partes interesadas, determinar las fortalezas y debilidades de las partes interesadas, identificar las estrategias de las partes de interés, predecir el comportamiento de los stakeholders e implementación de estrategias de gestión. Todo lo anterior, enmarcado en un ciclo de control, planeamiento, organización, motivación y dirección. De igual forma, es importante conocer y relacionar los procesos de gestión de partes interesadas y su incidencia en los procesos de gestión del riesgo en una compañía.

Por lo anterior, Post et al. (2002), definen que los stakeholders en una corporación son individuos o grupos que contribuyen, ya sea voluntaria o involuntariamente, a su creación de riqueza capacidad y actividades, y que por lo tanto son sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgos. En ese sentido, Caron (2015) propone dos enfoques cuantitativos diferentes para estimar las partes interesadas basados respectivamente en la gestión y estudio de impacto de los riesgos:

- Sobre el impacto esperado en el proyecto derivado de los riesgos originados por cada parte interesada;
- Sobre la variación estimada del efectivo del proyecto flujo derivado de los riesgos originados por cada parte interesada.

Modelos de estudio y análisis de partes interesadas

Para el estudio de los stakeholders distintos teóricos han propuesto modelos de análisis que precisan las características de los diferentes stakeholders. Tales modelos pueden definirse de la siguiente manera:

a. Modelo de Análisis 1: Manual de CSR Europe y ORSE. “Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders”:

Este manual fue elaborado por CSR Europe que desde 1995 es la principal red de negocios europea para la RSE de las empresas y por ORSE (Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa). Fue adaptado al español por Forética que es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España. Posee una serie de herramientas y buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar de manera responsable el diálogo con sus stakeholders. En la primera parte del manual, se destaca como tarea principal la identificación de estos grupos, respondiendo a las preguntas por qué, quién y cómo y propone la utilización de paneles de interesados para trabajo en conjunto. En la segunda parte del mismo, se listan en capítulo por separado, cada uno de los grupos de interés (organizaciones no gubernamentales, proveedores, comunidades locales, empleados y consumidores) donde se explica en forma detallada la vinculación que tienen con las organizaciones y se destacan ejemplos de varias empresas.

b. Modelo de Análisis 2: Manual de Ethical Accountability el Instituto Nóos y el Grupo Telefónica.

Este manual fue confeccionado por la consultora canadiense Ethical Accountability y el Instituto Nóos. El Volumen II, proviene de una versión previa Volumen I llamado “The Guide

no Practitioners' Perspectives on Stakeholders Engagement". Este trata de reforzar la idea de la relación con los stakeholders, que pase de ser una mera herramienta de gestión de riesgos para convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa. Incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés. Este manual, que es mucho más específico que el de CSR Europe, destaca diferentes etapas que deben tenerse en cuenta para la relación con los stakeholders orientada a los resultados:

- Etapa 1: Pensamiento Estratégico
- Etapa 2: Análisis y Planificación
- Etapa 3: Fortalecimiento de las Capacidades de Relación
- Etapa 4: Proceso de relación
- Etapa 5: Actuar, Revisar e Informar. Considero acertado el planteo en etapas que realizaron los autores, ya que permite analizar a los stakeholders en forma de proceso.

Para realizar el mapeo de los stakeholders, el manual propone como herramienta metodológica, la convocatoria de un grupo interfuncional de personas representativas de la organización, y mediante alguna técnica (se menciona, como ejemplo, el brainstorming) proponer una lista de grupos de interés posible y agruparlos según determinadas categorías. Luego, plantea la elaboración de una matriz de temas y stakeholders que provee un ordenamiento preliminar de ellos, donde se revela cuales están más preocupados acerca de qué temas para establecer un orden de prioridades a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas.

c. **Modelo de Análisis 3: Modelo de Mitchell, Agle y Wood:**

Este modelo fue elaborado por el Mitchell, Agle y Wood (1997), donde proponen un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia que van a operacionalizar el modelo. La variable Poder, significa la capacidad del stakeholder de influenciar a la organización. La variable legitimidad se refiere a la relación y a las acciones del stakeholders con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia y la urgencia remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad. Según los autores, la combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de stakeholders: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Si un grupo no posee ninguno de estos atributos, entonces no es un grupo de interés para la empresa. Si posee uno, dos, o los tres atributos, entonces sí lo es y su importancia aumentará con los atributos que posea.

d. Modelo de Análisis 4: Modelo de Poder e Interés de Gardner

En esta matriz elaborada por Gardner (1986) se orienta a clasificar a los stakeholders de acuerdo con las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa. Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los stakeholders. Con estos resultados se pueden mejorar las estrategias de negociación y decisiones más efectivas. Se obtiene una adecuada estrategia de relacionamiento efectivo (de acuerdo con el tipo de stakeholders) que contribuye la gestión de la empresa. También se logra una mejor recepción de las estrategias de la organización y por ende, su factible acompañamiento. Es una matriz sumamente sencilla, lo que se destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder del interesado.

e. Modelo de Análisis 5: Modelo de Savage:

Savage y otros (1991) presenta una matriz de doble entrada para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización. De la matriz propuesta se pueden deducir cuatro tipos de interesados:

- 1) Stakeholders mixtos donde la estrategia será colaborar.
- 2) Stakeholders marginales cuya estrategia será controlarlos.
- 3) Los stakeholders de apoyo que implica una estrategia de implicarlos en organización.
- 4) Stakeholders no apoyo donde la estrategia es la defensa ya que no son cooperativos y amenazan a la organización.

El potencial de las partes interesadas a cooperar a veces es ignorado, ya que el análisis por lo general hace hincapié en los tipos y magnitudes de las amenazas de los interesados. El potencial de cooperación es relevante, ya que puede llevar a las organizaciones a unir fuerzas con estos grupos, dando como resultado una mejor gestión. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los stakeholders clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a las de los stakeholders, reconocer sus necesidades, y modificar las estrategias para integrarlos. El modelo es sencillo, pero ofrece estrategias al clasificar a los stakeholders, al igual que el modelo de Gardner.

Cada uno de los anteriores modelos permite el análisis de los stakeholders como unidad, estableciendo una metodología de estudios de los mismos. Cobra relevancia la buena relación entre las partes interesadas y la empresa, y cada modelo de análisis es fundamental la comunicación entre los stakeholders y la empresa. En este contexto, la comunicación transparente con todos los grupos de interés (es decir, con todos los actores, ya sea que estén vinculados de manera cercana o lejana a la empresa) es esencial. Este intercambio favorece la

mejora continua, además de fortalecer el rol de la empresa en la participación y desarrollo de la comunidad. Sin embargo, no existe un único método que garantice el diálogo o compromiso con los stakeholders. Además, es preciso tener en cuenta que las expectativas y problemáticas involucradas son de tal complejidad que la empresa no puede elaborar respuestas por sí sola, sino que precisa consultar a los otros agentes (ORSE, 2009).

Por tanto, la revelación de información transparente es una necesidad sentida de los *stakeholders*, quienes más que cantidad reclaman calidad en la información que entregan las empresas. Los *stakeholders* esperan que los reportes empresariales superen el tradicional esquema netamente financiero y den cuenta del actuar en otras dimensiones como la social y el medio ambiental (Heredía y Gómez, 2010).

Estado del arte

Los proyectos e investigaciones citados y/o recopilados en este apartado hacen referencia a aquellos cuyos ejes temáticos corresponden a gestión de partes interesadas; su relación con la responsabilidad social empresarial y la adecuada gestión en las organizaciones, haciendo énfasis en las primeras investigaciones que se llevaron a cabo sobre el tema. Luego, se hace un análisis detallado de cuatro proyectos investigativos que, en su estructura metodológica y desarrollo, definen cómo es la gestión, identificación y/o mapeo de partes interesadas dentro de una empresa. Estos artículos son seleccionados por la utilidad científica que brinda la investigación que realizaron los diferentes autores al presente proyecto.

Dentro de los estudios que consideran la relación empresa-parte interesada como bidireccionales está la investigación de Rowley (1997) que estudia cómo las empresas responden a la influencia de sus stakeholders. Para ello utiliza los conceptos de densidad y centralidad del análisis de redes sociales. Sostiene que la densidad de la red de stakeholders y la centralidad de

la empresa en la red influirán en el grado de resistencia a las demandas de las partes interesadas. Por otro lado, Andriof y Waddock (2002) señalan que la empresa está inmersa en una red en la cual las relaciones y procesos son vistos desde la empresa-stakeholders, considerándose aspectos tales como la reciprocidad, la interdependencia y el poder. Es decir, no se enfocan en el sujeto per se sino en las interacciones entre ellos.

Por su parte, Roberts y Mahoney (2004) han examinado 125 estudios contables que utilizaron el lenguaje de las partes interesadas y encontró que casi el 65 por ciento "utiliza el término parte interesada sin referencia a ninguna versión de la teoría de las partes interesadas". Lo importante es que los escritores usan la misma etiqueta para referirse a- muchos conceptos diferentes. Esto por supuesto puede tener Grandes consecuencias en las conclusiones éticas, políticas y estratégicas.

De igual manera, el estudio de partes interesadas ha sido abordado teóricamente desde diversos ámbitos:

- Capitalismo kantiano: proporciona un argumento de medios finales para los intereses de las partes interesadas basado en la filosofía de Immanuel Kant (Evan y Freeman, 1998, 1993).
- Doctrina de contratos justos: se basa en Rawls para mapear los principios del núcleo normativo. La teoría de las partes interesadas se extiende a un género (Freeman, 1994).
- Teoría de las partes interesadas convergentes: afirma un terreno común entre el núcleo normativo y la justificación instrumental de la teoría de las partes interesadas (Jones y Wicks, 1999).
- Equidad: afirma un esquema cooperativo en el que los participantes están obligados a tomar y dar beneficios (Phillips, 1997).

- Teoría libertaria de las partes interesadas: utiliza cinco principios libertarios para respaldar una visión de las partes interesadas sobre la creación de valor y el comercio (Freeman y Phillips, 2002).

Otros autores han dado énfasis principal en el concepto de los grupos de interés (Alkhafaji, 1989; Carroll, 1989; Brummer, 1991; Clarkson, 1991; Goodpaster, 1991; Hill y Jones, 1992; Wood, 1991; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Post, Preston y Sachs, 2002; Rodríguez, Ricart y Sánchez, 2002; Aguilera y Jackson, 2003; Hart y Sharma, 2004).

Por otro lado, Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan y Maria Sillanpaa (2005) en su investigación titulada *“El compromiso con los stakeholders: manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”*. Los autores definieron por medio de un manual los procesos y herramientas necesarias que deberían desarrollar las empresas para construir un mecanismo de compromiso con los grupos de interés, que contribuya al desarrollo sostenible y a la que vez que sirva a las empresas para sus fines de desarrollo económico y financiero.

Por otra parte, Granda Revilla & Trujillo Fernández (2019) realizaron el artículo titulado *“La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones”*. El trabajo investigativo analiza y plantea cuáles son las etapas fundamentales en el proceso de generación de un modelo de gestión de los grupos de interés para cualquier organización.

El objetivo de la investigación es ayudar a cualquier organización a estructurar los grupos de interés donde deben considerar como prioritarios. Los resultados obtenidos les permitieron entender que los grupos de interés son el eje central de cualquier estrategia de las organizaciones. Cada vez que las empresas atienden a los diálogos entre ellos y los stakeholders, se generan

mayores oportunidades de innovación y que mantener una relación con estos brinda muchas ventajas.

En la línea de las investigaciones sobre grupos de interés en parques industriales y/o ecoparques industriales, diversos investigadores han emprendido proyectos para el análisis, entendimiento y desarrollo de propuestas del manejo de los stakeholders en este tipo de organizaciones. Hamid Afshari, Romain Farel y Qingjin Peng (2018), realizaron el artículo de carácter científico titulado: *“Challenges of value creation in Eco-Industrial Parks (EIPs): A stakeholder perspective for optimizing energy exchanges”*. La investigación se basa en un estudio empírico de una zona industrial en Francia para proponer una herramienta para modelar y optimizar los intercambios simplificados entre los sitios de las industrias, y el interés real de las partes interesadas en estas zonas industriales y su optimización. Los resultados mostraron el análisis de incertidumbre y la resistencia de las conexiones establecidas en la red bajo variaciones claves de parámetros económicos, sociales y ambientales. Permitiendo a los responsables de la toma de decisiones a identificar redes optimizadas para invertir en objetivos sostenibles.

Por su parte, Andreas M. Hein, Marija Jankovic, WenFeng, Romain Farel, Jeremy H. Yune y Bernard Yannou (2017), realizaron el artículo de carácter científico titulado: *“Stakeholder power in industrial symbioses: A stakeholder value network approach”*. El objetivo fue analizar el poder de las partes interesadas y los recursos en una simbiosis industrial. Los resultados del estudio de caso muestran que el uso del enfoque de la red de valor de las partes interesadas permite evaluar el poder relativo de las partes interesadas en simbiosis y la identificación de los recursos clave en los que se basa su poder. Los autores propusieron la

aplicación del enfoque a otros estudios de caso para identificar patrones en la distribución de energía dentro de las redes de simbiosis.

Por todo lo anterior, se identifica que las partes interesadas tienen un valor importante en los procesos económicos-financieros y en la toma de decisiones de una organización. Los diálogos entre las organizaciones y los stakeholders permiten la generación de mayores oportunidades de innovación y satisfacción de las necesidades de las partes de interés.

Operacionalización de la variable

Tabla 1

Operacionalización de variables

Definición Conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicador	Instrumento
La gestión de partes interesadas es un concepto que partiendo del análisis de los Stakeholders (identificación, priorización de Stakeholders claves, evaluación de sus necesidades, recolección de sus ideas e integración de esta información al proceso de gestión estratégica), integra los procesos de	Identificación	Primera etapa del modelo de gestión de partes interesadas que consiste en la identificación de los actores o grupos que tienen relación con los objetivos de la organización, afectan y se ven afectados por sus actividades	-Criterios -Mecanismos de identificación -Herramientas de categorización.	Encuesta

<p>comunicación, negociación, contratación, administración de las relaciones, construcción de mecanismos de compromiso y motivación de las partes interesadas a comportarse de manera beneficiosa frente a la organización y sus otros grupos de interés mediante una estrategia empresarial y perspectiva ética que define a la firma y le aporta a la relación la consistencia y confianza necesarias para una cooperación rentable.</p>	Evaluación	<p>Segunda etapa en la cual se identifican los temas de relevancia para la organización y las partes interesadas, los intereses o misión en relación con la organización, fortalezas y debilidades de los grupos de interés y los procesos de relación más adecuados</p>	<p>Mecanismos utilizados para evaluar a las partes interesadas Análisis de materialidad, temas relevantes Medios para identificar: los intereses de cada uno de ellos Fortalezas de los grupos de interés Debilidades de los grupos de interés</p>
<p><i>Foundations in Strategic Management</i> <i>Escrito por Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John</i> El enfoque de partes interesadas es considerado un marco general que permite integrar el análisis estratégico tradicional con los valores y</p>	Priorización	<p>Tercera etapa que consiste en seleccionar de un listado amplio de grupos previamente evaluados, aquellos que son más críticos en función de los atributos que se deseen considerar</p>	<p>Mecanismo de priorización de partes interesadas utilizado Criterios de priorización (Matrices Mitchell, Agle y Wood, Accountability)</p>

dirección propia de la
organización

**Plan de
acción/
Estrategia de
gestión de
partes
interesadas**

Prescripciones que
proveen el significado y
la dirección para el
cumplimiento de las
metas, objetivos y la
misión de la
organización y sus
partes interesadas

Políticas
Planes
Objetivos de
relación
Estrategias de
relación
Recursos
asignados
Procedimientos y
tácticas gestión
Indicadores

Gestión

Desarrollo
Retroalimentación
ajuste
de la estrategia de
relación

Reuniones de
revisión o status
del proyecto

Contacto con las
partes
interesadas
claves.

Gestión de los
cambios de
percepción de los
stakeholders.

Desarrollo de la
estrategia de
gestión

Capítulo III.

Metodología

El presente trabajo de grado se desarrolla bajo una metodología de estudio de caso que según Hernandez, Fernández, & Baptista (2014) más allá de ser un tipo de diseño o muestra es un estudio que utiliza procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, caracterizándose por analizar de manera profunda una unidad completa con el objetivo de responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría.

Según Yin (1984), esta forma de investigación permite estudiar objetos o casos obteniendo resultados que solo serán aplicables en ellos y permitiendo tener una mirada más profunda y completa del objeto de estudio al observarlo como un todo o entidad holística. Los estudios de caso están definidos metodológicamente por los componentes de diseño del caso de estudio, conducción del caso de estudio. Preparación de la recolección de datos, conducción del caso de estudio. Recolección de datos y análisis del caso de estudio (Yin,R;1984), los cuales se amplían en los siguientes apartados.

Diseño del caso de estudio

De acuerdo a lo expresado por Yin (1984) el diseño del caso de estudio, hace referencia al componente que permite corresponder los datos a ser recolectados con las preguntas iniciales de la investigación, derivadas del análisis inicial del caso, antecedentes, contexto y descripción del problema a estudiar, por lo que para este primer apartado se contemplan a manera de componentes, las preguntas de estudio, las proposiciones si las hubiera, las unidades de análisis, la relación entre las preguntas y la proposiciones y los criterios para interpretar los resultados.

Preguntas de estudio

El tipo de preguntas de investigación propuestas suponen un alcance descriptivo en la medida que permiten detallar la manera como se presentan ciertos fenómenos, procesos o situaciones en un contexto dado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), correspondiendo particularmente al proceso de gestión de partes interesadas en el caso del Parque Industrial, sin orientarse a establecer relaciones o inferencias sobre los conceptos o variables estudiadas.

Las preguntas a resolver en la investigación son:

- ¿Cuáles son los criterios y mecanismos de identificación de partes interesadas en el parque industrial de Malambo S.A (PIMSA)?
- ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación de las partes interesadas en el parque Industrial de malambo S?A (PIMSA)?
- ¿Cuáles son los criterios de priorización de partes interesadas por el parque industrial de malambo (PIMSA)?
- ¿Cuál es la incidencia de los objetivos de relación de las partes interesadas en las estrategias corporativas del parque industrial de malambo PIMSA?

Proposiciones del estudio.

De acuerdo con Yin (1984), la proposición o hipótesis define un componente o elemento a ser examinado, probado y explicado dentro del estudio; para la presente investigación no se desarrollan proposiciones, toda vez que el estudio no tiene como objetivo explicar el comportamiento de la variable, sino obtener información sobre cómo se desarrolla el proceso de gestión de partes interesadas en el caso planteado.

Unidades de análisis.

El caso de estudio de la presente investigación se enfoca en el Parque Industrial de Malambo S.A. (PIMSA), como unidad holística y objeto de análisis único. De igual forma se seleccionan cuatro actores claves en el proceso de levantamiento de información primaria, al ser estos quienes tienen mayor intervención en las diferentes áreas estratégicas, disponen de la información necesaria desde cada uno de sus roles y pertenecen al comité de sostenibilidad; recogiendo diferentes perspectivas del proceso de gestión desde cada uno de los cargos representados.

Criterios para interpretar los resultados-Análisis de datos.

El proceso de investigación ha sido definido desde diferentes perspectivas, tales como el empirismo, estructuralismo y positivismo; bajo este último, la investigación se concibe como un proceso probatorio, empírico y medible donde se definen previamente un conjunto de premisas (hipótesis) que luego se someten a prueba a la luz de teorías existentes, estableciendo relaciones causales entre los diferentes fenómenos de la realidad (Hurtado, 2010; Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

De acuerdo a lo mencionado la investigación se enmarca en el enfoque epistemológico positivista o cuantitativo, utilizando durante el proceso de recolección de datos y análisis de los resultados, técnicas numéricas y estadísticas aceptadas científicamente que permitan medir los fenómenos y generar evidencia empírica para confirmar o refutar en la realidad del Parque Industrial, las teorías relacionadas con el desarrollo de un proceso de gestión de partes interesadas y la existencia de sus componentes.

En correspondencia con este enfoque, para la interpretación de los resultados se procederá en primera instancia a clasificar y tabular la información recopilada para posteriormente aplicar herramientas estadísticas como la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de dispersión y baremo que responden a la naturaleza descriptiva de la investigación y responden al objetivo de analizar la gestión de partes interesadas en el caso del Parque Industrial.

Tipos de diseño de caso de estudio.

En función a lo indicado por Yin (1984), existen cuatro tipos de diseños de estudio correspondiente a: (1) Caso único: Unidad única, (2) caso único-Múltiples unidades, (3) Caso múltiple-Unidad única, (4) Caso múltiple-Múltiples unidades.

Atendiendo la unidad de análisis definida correspondiente a una sola organización y la selección de un objeto único a analizar, el tipo de diseño más acertado para la presente investigación corresponde a caso único: Unidad única.

De igual forma en términos de tratamiento de la variable, y considerando la existencia de la investigación cuantitativa experimental y no experimental, la presente investigación se sitúa en el diseño no experimental, pues en ella las variables, no son manipuladas para ver como responden ante ciertos estímulos, sino que se observa el fenómeno tal como se esta comportando en su contexto natural para su posterior análisis (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

Siguiendo el orden del diseño no experimental y teniendo en cuenta el abordaje temporal que esta maneja para efectos de recolección y análisis de datos se encuentran los diseños no experimentales longitudinales y transeccionales de campo, siendo este último el seleccionado para la presente investigación, teniendo en cuenta que los datos son recopilados en un solo

momento en un tiempo único, en el contexto o campo de acción (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) Liu,2008 Y Tucker,2004.

Conducción de caso de estudio: Preparación de la recolección de datos.

De acuerdo con Yin (1984), este componente no solo contempla la preparación del instrumento de recolección de información, sino todos los procedimientos y orientaciones generales que deben ser consideradas para la aplicación de ese instrumento.

En tal sentido para este estudio se hizo necesario utilizar fuentes primarias y secundarias de información, en la medida que en el desarrollo de la misma se consultaran informes, tesis, artículos y demás documentos que proporcionen información relacionada para la definición del problema y los fundamentos teóricos, metodológicos de la investigación; de igual forma se hará uso de técnicas de recolección de información primaria atendiendo el diseño, los objetivos y método seleccionados para la investigación.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación, se tomará como técnica de recolección de datos la encuesta, la cual es definida como la “Técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72); Así mismo, se elaborara un cuestionario con escalas Likert y nominales a manera de instrumento (Arias, 2012).

Confidencialidad del instrumento

Según Hernández et al (2014), la confiabilidad es otro de los requisitos fundamentales que hace referencia al grado en el cual la aplicación del instrumento al mismo individuo en diferentes momentos genera resultados iguales. En este sentido para la presente investigación dada sus características serán utilizada la medida de congruencia interna, denominada “coeficiente alfa Cronbach”, que de acuerdo a los autores mencionados se considera aceptable

con un factor de 0.70 a 0.90 en escalas de medición multinomiales, ordinales, de intervalos y razón.

En función a lo expresado una vez se aplicó el instrumento e procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual dio como resultado un grado de confiabilidad de 0,996 sobre 49 elementos, situación que demuestra que si la encuesta fuere aplicada en diferentes ocasiones a los mismos sujetos los resultados no tendrían variación.

Capítulo IV.

Análisis de Resultados

Para los efectos de análisis y evaluación de los datos obtenidos, se desarrolló la categorización de los resultados por medio de un Baremo que busca calificar el comportamiento de las dimensiones y tiene la intencionalidad de valorizar de manera cuantitativa los promedios aritméticos arrojados por el instrumento; para lo cual se establecieron cuatro categorías (alta implementación, moderada implementación, baja implementación y muy baja implementación).

Para esta finalidad se empleó la siguiente fórmula: $IB = (V-v) / N^{\circ} \text{ Cat (1)}$

Tabla 2

Baremo ponderado para la categorización de los resultados

Alternativas	Categoría	Rango
Total acuerdo	Alta implementación	$4,01 \leq x \leq 5,00$
Acuerdo	Moderada implementación	$3,01 \leq x < 4,00$
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Baja implementación	$2,01 \leq x < 3,00$
Desacuerdo y total desacuerdo	Muy baja implementación	$1,00 \leq x < 2,00$

Fuente: Elaboración propia (2020).

Dimensión de etapa de Identificación de partes Interesadas

La descripción de la dimensión de identificación de partes interesadas en el caso del parque industrial de Malambo PIMSA como primer objetivo específico, se realizó con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, diseñado en función de la operacionalización de la variable y los postulados teóricos de Freeman (1984), Ciland (1986) (Krick *et al.*, 2005), Olcese, Rodríguez Ángel y Alfaro, (2008), Chinyio y Olomolaiye (2010) y Caro (2015)

La medición del indicador mencionado y la recolección de la evidencia en cuanto percepción sobre el estado real de PIMSA frente a la variable, fue organizado a través del diseño de un cuestionario con escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta en donde 5 equivale Total acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Ni de acuerdo ni desacuerdo, 2 Desacuerdo y 1 Total desacuerdo. Las herramientas estadísticas utilizadas para analizar la evidencia de la percepción recolectada por el grupo de encuestado fue la medida de tendencia central (Moda) y la desviación estándar. Esta primera etapa del modelo de gestión de partes interesadas consiste en la identificación y categorización de los actores o grupos que tienen relación con los objetivos de la organización, afectan y se ven afectados por sus actividades.

Tabla 3

Resultados de dimensión etapa de identificación

Indicadores	Moda	Desviación estándar
Criterios	4,0	1,2
Mecanismos de identificación	4,0	1,2
Categorización	4,0	1,0
Total Dimensión	4,0	1,2

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la variable gestión de partes interesadas, cada dimensión cuenta con unos indicadores que representan los criterios para el funcionamiento de dicha dimensión y su relación con el logro de los objetivos específicos, teniendo en cuenta lo anterior a continuación se analizarán los resultados por dimensión y los indicadores que la componen. Para la primera se concentra la opción de respuesta 4,0 según la moda acumulada, con una desviación estándar de 1.2 puntos, revelando una percepción de moderada implementación de la etapa de identificación en el parque industrial de Malambo PIMSA, no obstante según la desviación señalada y que vemos en la tabla 2, nos presenta que el comportamiento de las respuestas en esta dimensión no estuvo concentrado en una opción de respuesta. La percepción negativa se presentó con la opción de respuesta 2 (Descuerdo) en el total de indicadores que conforman esta fase, incidencia que nos invita a analizar oportunidades de mejora de cara a la teoría revisada.

En el indicador de criterio de identificación se analiza un moderado reconocimiento del concepto de las partes interesadas por parte de PIMSA, al obtener una concentración en sus respuestas de 4.0 (Acuerdo) y una desviación estándar de 1.2 puntos.

Por lo tanto, el mayor número de encuestados tienen la percepción de que PIMSA, reconoce las partes interesadas como los actores que afectan o se ven afectados por la actividad y operación económica de la organización, tal como lo define Freeman (1984) el término “stakeholder” (que se ha traducido al castellano como “parte interesada”) tiene su origen en los trabajos sobre gestión estratégica de las organizaciones empresariales y fue utilizado por primera vez en una de sus obras para referirse a “cualquier grupo o individuo que puede afectar, o es afectado por, la consecución del propósito de una corporación”, y es complementado con lo expuesto por Cleland (1997) quien plantea un proceso en los proyectos de gestión de partes interesadas, que va desde la identificación hasta la implementación de estrategias.

Continuando el análisis de los indicadores se hace necesario revisar los mecanismos de identificación que surgen para reconocer cuáles son esas partes interesadas y nuevamente se evidencia la percepción de moderada implementación por el parque, frente a lo propuesto en la teoría, toda vez que figura nuevamente la opción de respuesta 4.0 con una desviación estándar de 1.2 puntos, lo que responde que los principales mecanismos utilizados son el análisis de su entorno interno y externo, los impactos y riesgos en cuanto a aspectos económicos, sociales y ambientales, la posición y relación de las partes interesadas en función con la organización.

Por lo anterior, se evidencia que la organización se encuentra encaminada en uno de los métodos que propone la teoría y que se constituye en una herramienta de consenso en el proceso de identificación de los grupos de interés. En este caso la identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones como: Por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por presentación Krick et al.(2005). Otro criterio estaría relacionado al concepto de impacto y relevancia para la empresa Olcese, Rodríguez Ángel y Alfaro, (2008), siendo este un insumo para el siguiente indicador, el cual hace referencia a la categorización de los grupos de interés, este al igual que los anteriores indicadores se encuentra moderadamente implementado por la concentración de la opción 4.0 en las respuestas y una desviación estándar de 1,0.

En ese sentido, la percepción de los encuestados es que PIMSA agrupa o categoriza sus partes interesadas según su ubicación, impacto, relevancia e incidencia en el éxito y prosperidad de la organización procurando una mejor y apropiada gestión de ellas, todo lo anterior responde a lo expuesto por Clarkson (1995), quien afirma que para la clasificación de las partes interesadas, se debe colocar primeramente en evidencia el hecho de que existen distintas clasificaciones, pero que es posible distinguir entre stakeholders primarios y stakeholders secundarios.

Dimensión de etapa de evaluación de partes Interesadas

Esta segunda etapa dentro del proceso de gestión de partes interesadas corresponde a la identificación de los temas de relevancia entre las partes, los intereses o misión en relación con la organización, fortalezas y debilidades de los grupos de interés y los procesos de relación más adecuados.

Tabla 4

Resultados de dimensión etapa de evaluación

Indicadores	Moda	Desviación estándar
Identificación de temas relevantes	4,0	1,2
Fuentes de información para la identificación de temas relevantes	4,0	0,7
Priorización de temas relevantes	4,0	1,7
Proceso de relación	5,0	1,9
Total Dimensión	4,3	1,4

Fuente: Elaboración propia 2020.

Manteniendo una relación con la fase anterior, esta segunda dimensión arroja que la opción de respuesta que predominó fue la 4.0 (Acuerdo), ubicando en la escala de baremo ponderado en 4.3, tres puntos porcentuales por encima de la fase anterior y una desviación estándar de 1.4 puntos, lo que quiere decir que la medición del indicador arrojó un alto nivel de acuerdo que nos conduce a una percepción de alta implementación de la fase de evaluación de partes interesadas por parte de PIMSA, no obstante uno de los actores encuestados mostró 2 (Descuerdo) en cuanto a la identificación de los impactos de orden económico, ambiental y social en el desarrollo de las actividades del parque y que influyen en el comportamiento de sus grupos de interés.

Por lo anterior y buscando otorgar mayor profundidad de análisis sobre esta fase esencial en el proceso de gestión de partes interesadas, se revisan a continuación los alcances de los

indicadores que aportan a la dimensión esta calificación. En la identificación de temas relevantes la concentración nuevamente se encuentra en la opción de respuesta 4.0 (Acuerdo), con una desviación estándar de 1.2 puntos, lo que indica que la percepción de los encuestados para este indicador es de moderada implantación y demuestra que estos temas relevantes, son identificados en función de proyectos, decisiones estrategias, expectativas, intereses y preocupaciones, los hallazgos obtenidos, se convierten por tanto en evidencia de percepción que confirman lo expresado por Fernández y Bajo (2012), quienes indican que la empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan, entre otras cosas, el hecho de que, necesariamente, ha de haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos lo que implica también la posibilidad de que se establezcan alianzas entre distintos agentes o grupos de interés.

Por otro lado, es importante que las organizaciones realicen un mapeo de los stakeholders y analicen la relación que sostienen con ellos, con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos. Así mismo, el conocimiento del interés de las partes interesadas por parte de las organizaciones hace parte de la buena gestión estratégica de la variable. Ahora bien la clave de un proceso de evaluación son las fuentes de información utilizadas para identificar cuáles son esos temas relevantes en doble vía que incidirán en los indicadores de prioridad de temas y proceso de relación. Lo anterior lo evidenciamos en la teoría según el Modelo de Análisis, el Manual de Ethical Accountability el Instituto Nóos y el Grupo Telefónica, este manual destaca diferentes etapas que deben tenerse en cuenta para la relación con los stakeholders orientada a los resultados y propone herramientas como brainstorming (Lluvia de ideas), para proponer una lista de grupos de interés posible y agruparlos según determinadas

categorías. Luego, plantea la elaboración de una matriz de temas y stakeholders que provee un ordenamiento preliminar de ellos, donde se revela cuales están más preocupados acerca de qué temas para establecer un orden de prioridades, a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el indicador de fuentes de información de temas relevantes en el caso del parque industrial de malambo PIMSA, se tiene una percepción de moderada implementación al concentrarse la opción de respuesta 4(acuerdo) con una desviación estándar de 0,7 puntos, esta dimensión contempla como fuentes de información de temas relevantes, las mesas de trabajo, grupos focales, informes de expertos sobre el comportamiento de las organizaciones, estudios de tendencias regulatorias del sector, información de la competencia, análisis de la información de los medios y redes sociales, entre otros. Sin embargo al obtener dentro del instrumento la opción 2(Desacuerdo) por parte de unos de los actores en la identificación de esos factores que incluyen en el comportamiento de sus grupos de interés como lo son, los impactos de orden económico, ambiental y social generados por las actividades de la organización propone una revisión de la implementación de estas fuentes en todos las áreas de la compañía.

Según lo afirmado por Andriof y Waddock (2002) quien señala que la empresa está inmersa en una red en la cual las relaciones y procesos son vistos desde la empresa-stakeholders, considerándose aspectos tales como la reciprocidad, la interdependencia y el poder, es necesario revisar el conocimiento de todas las fuentes en PIMSA, al ser estas la línea base de construcción de los temas relevantes que posteriormente deben ser consolidados en una matriz con resultados

previamente ponderados y convertirse en mecanismo de priorización para la correcta gestión de las partes interesadas.

Revisemos entonces el indicador de priorización de temas relevantes, que en la evaluación de los resultados arroja la concentración de respuesta en la opción de 4 (Acuerdo), con una desviación estándar de 1,7 puntos, nuevamente prevalece la variabilidad de percepción negativa en la muestra, y pese a esta se evidencia la moderada implementación por parte del parque en la construcción de matriz de materialidad que busca vincular las inquietudes y expectativas de las partes interesadas. Con lo anterior se afirma lo expuesto por, Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan y Maria Sillanpaa (2005) quienes definieron por medio de un manual, los procesos y herramientas necesarias que deberían desarrollar las empresas para construir un mecanismo de compromiso con los grupos de interés, que contribuya al desarrollo sostenible y a la vez que sirva a las empresas para sus fines de desarrollo económico y financiero.

El análisis del último indicador que es el proceso de relación con las partes interesadas, permite evidenciar la asociación existente en los indicadores de la etapa de evaluación y como estos son insumos según el orden revisado anteriormente para la aplicación de la etapa. Por consiguiente el instrumento arrojó una alta percepción de implementación por parte de PIMSA en mecanismos de relación a partir de la definición de los temas relevantes al concentrarse la opción de respuesta 5 (total acuerdo) y una desviación estándar de 1.9 puntos, que representa que en el comportamiento de las respuestas dadas por los actores continúa una variabilidad representativa.

Dimensión de etapa de priorización de partes Interesadas

Esta dimensión, corresponde a la tercera etapa del proceso de gestión de partes interesadas, la cual consiste en seleccionar de un listado amplio de grupos previamente evaluados, considerándolos como los más críticos en función de sus atributos, contemplando los criterios y mecanismos de priorización que promuevan las mejores prácticas empresariales.

Tabla 5

Resultados dimensión etapa de priorización

Indicadores	Moda	Desviación estándar
Mecanismos de priorización	5,0	1,7
Criterios de priorización	5,0	1,8
Total Dimensión	5,0	1,7

Fuente: Elaboración propia 2020.

Partiendo de las necesidades de las organizaciones de entender el comportamiento de sus stakeholders y del desarrollo de mecanismos de priorización de las mismas, los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento indican que la percepción según la opción de respuesta que más predominó fue 5 (Total acuerdo) esta dimensión es altamente implementada en el parque, sin embargo la desviación estándar de 1,7 puntos, nos muestra el extremo de percepción de uno de los encuestados con la respuesta de 1 (Total desacuerdo). Sin embargo y con la medición de la moda PIMSA contempla los insumos arrojados por la etapa anterior como mecanismos de priorización y con ello ejecuta la aplicación de matriz con medición de escala cuantitativa para definir los actores críticos con los cuales debe desarrollarse una relación orientada a resultados, lo anterior respalda lo expuesto por Mitchell, Agle y

Wood (1997), quienes nos proponen un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia que van a operacionalizar el modelo. Así mismo, el modelo de poder e interés de Gardner (1986) que es una matriz de su elaboración, y que orienta a clasificar a los stakeholders de acuerdo con las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa.

Dimensión fase de gestión de partes interesadas

Esta dimensión se enfoca en documentar el proceso de planificación, implementación, seguimiento y retroalimentación de la estrategia de gestión de partes interesadas dentro del parque industrial de malambo PIMSA.

Tabla 6

Resultado dimensión etapa de gestión de partes interesadas

Indicadores	Moda	Desviación estándar
Planeación	5,0	1,4
Políticas	5,0	1,4
Estrategias	5,0	1,4
Objetivos de relación	5,0	1,4
Procedimientos	4,0	1,3
Tácticas	5,0	1,4
Indicadores	4,0	1,3
Relación entre la estrategia de partes interesadas y la estrategia del Parque	4,0	1,2
Divulgación	5,0	1,0
Seguimiento de la gestión	4,0	1,4
Total Dimensión	4,6	1,3

Fuente: Elaboración propia 2020.

Al concentrarse el mayor número de indicadores en esta dimensión se hace necesario priorizar en el análisis de aquellos factores que tienen mayor relevancia en la gestión de las partes interesadas. En ese sentido, el objetivo de relación es contemplado como uno de los mecanismos bases a desarrollar en esta etapa y que busca formular un plan de acción por parte de

las organizaciones en el que prevalezcan los propósitos específicos de las partes interesadas priorizadas. Desde este enfoque se analiza los resultados obtenidos y se evidencia que la percepción del 50 % de los encuestados y con la medida de tendencia moda con la concentración de respuesta en 5(total acuerdo), PIMSA realiza una alta implementación de esta dimensión en la gestión de sus partes interesadas, sin embargo con una desviación estándar de 1.4 puntos, se identifica una variabilidad en las respuestas y se identifica por medio de la opción de 2(desacuerdo).

Por lo anterior, según lo expuesto por Jones et al.(2007) en su perspectiva instrumental teoriza sobre las consecuencias de la participación empresarial, con base en el paradigma de que la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas podría ser impulsada por metas y objetivos instrumentalistas, siendo esta asumida como una de las más importantes en los modelos de gestión de los stakeholders. Con respecto al indicador procedimientos de gestión, los resultados del instrumento sustentan lo mencionado por Chinyio et al. (2010) quien afirma que existen seis principios en los modelos de gestión de partes interesadas los cuales son una guía para que empresas y proyectos de investigación pueden definir de forma clara y adecuada cuáles serían las estrategias aplicables en la gestión de stakeholders.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente la percepción de los encuestados es que en PIMSA la implementación de procedimientos de gestión de partes interesadas es moderada, teniendo en cuenta que el 50 % de los individuos dieron respuesta con la opción 4(Acuerdo) y una desviación estándar de 1.3 puntos. En cuanto al indicador de divulgación se interrogó a los funcionarios cuan accesible es la información relevante por las partes interesadas, si se implementan mecanismos de divulgación y rendición de cuentas de la gestión desarrollada, obteniendo un resultado con la aplicación de la moda de 5.0 y una desviación estándar de 1,0 puntos. El resultado de este indicador demuestra la alta implementación por parte de PIMSA de

mecanismos de divulgación y comunicación que facilitan el relacionamiento con sus partes interesadas. Comprobando lo expresado por Acuña (2012), quien indica que una manera de realizarlo es brindando información acerca del desempeño de RSE para abordar eficazmente las expectativas en materia de transparencia y responsabilidad a través de un Reporte Social o Memorias de Sostenibilidad.

En los resultados del último indicador de esta dimensión que corresponde al seguimiento de la gestión, se evidencia según la percepción de los encuestados que esta es moderadamente implementada por PIMSA, es decir, la moda es equivalente a 4.0 (Acuerdo) y una desviación estándar de 1.4 puntos. Esta dimensión interroga a los funcionarios sobre los siguientes temas: Mecanismos de seguimiento, evaluación del impacto de sus programas de relacionamiento, percepción de partes interesadas, etc. Lo anterior es validado en el modelo de análisis Manual de Ethical Accountability el Instituto Nóos y el Grupo Telefónica, que una de las etapas de relacionamiento con las partes interesadas aborda el tema de seguimiento, actuación y documentación de esta dimensión para retroalimentar el proceso en su totalidad.

Conclusiones y recomendaciones

En el presente acápite, se dan a conocer las principales conclusiones del estudio y recomendaciones para las unidades de análisis y demás agentes interesados, como resultado del proceso de investigación desarrollado, el cual mantenía como objetivo general, describir la gestión de partes interesadas en el caso del Parque Industrial de Malambo (PIMSA).

Conclusiones

Retomando el direccionamiento inicial de la investigación en donde se manifestaba la necesidad de que las empresas se formulen planes, programas y matrices para el análisis de la gestión de sus partes interesadas, enfocándose en interpretar los procesos de identificación, evaluación, priorización y manejos de estos, con el presente trabajo de grado se ha conseguido demostrar la importancia de adoptar en la definición de estrategias corporativas, la gestión de los stakeholders como actores indispensables para la creación de valor, elementos prioritarios para la toma de decisiones y manejo de una compañía.

Por lo anterior las dimensiones analizadas y que corresponden a las etapas de gestión de la variable, permitieron concluir que la adecuada conceptualización de criterios, implementación de mecanismos y categorización de los stakeholders son el insumo principal para el éxito de la aplicación de todas las fases, debido a que la no identificación oportuna de un grupo de interés se convertirá en limitantes para el logro de los objetivos de la organización en el tiempo propuesto o lo que es aún más crítico no se logren, observando el otro extremo la correcta identificación de estos actores potencializa las estrategias de relación, dando valor agregado a la organización.

Lo anterior nos enmarca a la segunda dimensión de la gestión que no es más que la evaluación de los temas relevantes, y que estos a su vez dependerán de la actividad económica y comercial de las organizaciones, en ese sentido, para los parques industriales que manejan gran cantidad de partes interesadas, se hace predominante con los resultados obtenidos en el instrumento, definir las fuentes de información, las prioridades y el diseño de procesos de relación, por la tendencia a una visión macro en consecuencia a la carencia de matrices como las propuestas en el desarrollo de la presente investigación. Estos instrumentos de recolección y análisis de datos en función a la materialidad permitirán evaluar de forma grupal e individual todas los actores reconocidos como grupo de interés con base a la categorización de la fase anterior. Dentro de los aspectos decisivos de la investigación y que permitieron una mayor comprensión de uno de los interrogantes que surgieron en el desarrollo de este fue: ¿Cómo lo hacen?, las siguientes etapas dan respuesta a ello.

En consecuencia a lo mencionado y comenzando con la fase de priorización, fue esta la que mayor índice de desviación estándar obtuvo en los análisis ejecutados y pese a que la moda mostro un indicador positivo, es oportuno resaltar que la aplicación de esta etapa en PIMSA se puede estar dando según la percepción de los encuestados de forma parcializada, es decir sobre un grupo específico o que se estén dejando de considerar en esta primera parte de la gestión algunos stakeholders. Por su parte, en la dimensión fase de gestión, se refleja una alta desviación estándar en las respuestas dadas por los encuestados, en menor proporción que la etapa de priorización, pero mayor en comparación a las dos etapas iniciales (Identificación y evaluación), siendo esto una invitación para PIMSA a reforzar principalmente los indicadores de las fuentes de información para la identificación de temas relevantes, priorización de temas

relevantes y proceso de relación, seguidos de los indicadores de mecanismos y criterios de priorización, los cuales hacen parte de las etapas de evaluación y priorización respectivamente.

Desde los resultados obtenidos en la dimensión de gestión es posible concluir que al abarca el mayor número de indicadores en la gestión de partes interesadas entre los que son: los objetivos de relación, procedimientos de gestión, los procesos de divulgación y/o comunicación y seguimiento de la gestión, la correcta implementación de las etapas anteriores proporcionan insumos congruentes que facilitan la correcta aplicación de esta fase y por tanto obtener mejor resultados, adicionalmente podemos concluir que el conocimiento de los conceptos y el acompañamiento en la organización en diversos momentos de la investigación permitieron integrar las dos partes y colocar en marcha la variable que pudo ser evaluada en medio del tiempo de estudio y posterior a ello.

Dentro los aprendizajes obtenidos con la presente investigación de cara al futuro, partiendo desde el aspecto personal se logró una mayor comprensión de la importancia de la gestión de los grupos de interés no solo en el ámbito profesional, si no inclusive en la cotidianidad, se reforzaron habilidades técnicas, metodológicas, sociales y participativas, en aras de proyectar los esfuerzos profesionales en el ambiente laboral.

Finalmente, en respuesta a la pregunta que rigió el desarrollo del estudio, se concluye que en el parque industrial de Malambo PIMSA, la gestión de las partes interesadas tiene en cuenta de manera moderada las fases propuestas y que surgieron del análisis del marco referencial, sin embargo al tratarse de una revisión por percepción es necesario verificar la documentación del proceso para soportar que efectivamente el resultado arrojado por la medida de tendencia central moda, se esté dando dentro del parque, siendo esta investigación una línea base de información

sobre el comportamiento de la variable en el caso de estudio como punto de partida para un mayor nivel de profundidad en los estudios proyectados por la misma organización.

Recomendaciones

Considerando la importancia que tiene esta investigación y en función de los resultados obtenidos, se formulan algunas sugerencias para los directivos del parque industrial de malambo PIMSA, así como, nuevas necesidades que dan lugar al desarrollo de investigaciones que permitan contemplar y contribuir a superar las falencias de manera efectiva y oportuna, evitando así que se constituyan en amenazas para la sostenibilidad corporativa, el éxito de las estrategias de gestión diseñadas por las organizaciones y los diferentes mecanismos de evaluación del modelo propuesto que apoyan al desarrollo de las operaciones empresariales y en especial a los parques industriales. Con relación a lo anterior a continuación las recomendaciones pertinentes:

Inicialmente, se recomienda al parque industrial de malambo PIMSA, documentar el proceso actual de gestión, en aras de comparar y perfeccionar las estrategias actuales con las propuestas dentro del modelo estudiado y colocar una periodicidad en la actualización del documento con relación a los cambios de perspectivas y materialidades de sus partes interesadas, en función siempre del cumplimiento de los objetivos bilaterales señalados desde el principio de la relación entre las partes.

Para la primera etapa de identificación, se recomienda a las organizaciones en especial a PIMSA por ser el caso de estudio, examinar el listado de partes interesadas visualizadas en su gestión estrategia para garantizar la inclusión de todas las requeridas para el logro de estas y aplicar los mecanismos de identificación con una periodicidad contante, que permita tener actualizado el listado y las categorías de sus partes interesadas, según los acontecimientos del entorno y las exigencias variables de los stakeholders.

Para la segunda etapa de evaluación, es preciso en listar los temas relevantes identificados de manera bilateral y en función a ellos diagnosticar el número de partes interesadas que comparten estos mismos requerimientos, con la finalidad que el esfuerzo general sobre esta materialidad impacte simultáneamente a todas los agrupados en ellas, procurando un avance proporcional en los diferentes medios en los que se ve inmersa la organización.

Para la tercera etapa de priorización, una vez evaluados los temas relevantes y se defina el proceso de relación, se recomienda procesar la actualización del listado de partes interesadas para confirmar que según el criterio de priorización definido por la organización no se limite la gestión en alguno de los stakeholders, lo que quiere decir que la validación constante de la categorización según lo revisado en la teoría permiten controlar la coacción en la gestión para algunas y la omisión de otras partes interesadas.

En cuanto a la última fase de gestión, se recomienda aplicar una estadística dentro del seguimiento que permita dimensionar frente al nivel de cumplimiento de las estrategias corporativas, la participación de las partes interesadas, con la finalidad de generar un precedente que sirva como histórico para las renovaciones, reestructuraciones y cambios del enfoque organizacional según la visión de la organización.

Procurar que las comunicaciones y/o divulgaciones de estrategias sean entendidas por los grupos de interés con el objetivo de incluir sus conocimientos, habilidades y estrategias, según el proceso de simbiosis empresarial para el logro de las mismas.

Por otro lado se hace necesario mencionar las dificultades que se vivencian en una investigación frente a la recolección de los datos, disponibilidad del grupo base para la investigación y el tamaño de la muestra según la estructura de la organización, en este sentido se

recomienda trasladar la importancia de este estudio a los diferentes actores de la organización para que sus prioridades dentro del estudio sean congruentes a los de la compañía.

En función a todo lo anterior, se generan necesidades de investigación en torno al diagnóstico de gestión de partes interesadas no solo en parques industriales si no también en el total de las compañías con miras a ser más inclusivas en sus procesos a aquellos actores sin los cuales las empresas dejan de existir, promoviendo que la visión que estos a su vez tengan de la organización se encamine a un método de mejoramiento continuo exigente, eficiente, cumplible y de fácil difusión.

Referencias

- Acuña, A. (2012). *La gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Encuentro Regional Zona sur Adenag. Trelew, Argentina.
- Aguilera, R.V.; Jackson, G., 2003. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *The Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.
- Alkhafaji, A.F., 1989. *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a Dynamic environment*. New York: Quorum Books.
- ANDI, 2017. *Panorama de la gestión social de 500 empresas en Colombia*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. Segunda Encuesta de Arquitectura Social Estratégica adelantada por la ANDI y Cifras y Conceptos entre Enero y Julio de 2017. Bogotá D.C, Colombia.
- Andriof, Jörg y Sandra Waddock, 2002. “Unfolding Stakeholder Engagement”, en Andriof J., Waddock S., Husted B. y Rahman S. (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking*, Sheffield, Reino Unido, Greenleaf Publishing Limited, pp. 19-42.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación- Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2009. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] (2009). Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresarial RSE – 2009-10. *Colombia mantiene su inversión en Responsabilidad Social Empresarial* [consultado 30 Oct 2014]. Disponible en:

http://www.andi.com.co/pages/noticias/noticia_detalle.aspx?IdNews=101. [Google Scholar](#)

Brummer, J.J., 1991. *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*.

New York: Greenwood Press.

Carroll, A.B.; Buchholtz, A.K, 1989. *Business and Society: Ethics and Stakeholder*

Management. Southwestern Publishing Co., Cincinnati.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, 2009. Encuesta Nacional de Gobierno

Corporativo y RSE. Bogotá D.C, Colombia.

Clarkson, M.B.E., 1991. Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A

stakeholder management model. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, pp. 331–358, Greenwich, CT: JAI Press.

Clarkson, M. B. E., 1995. “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate

Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20, (1), 92-117.

Correa, J. G., 2007. Artículo “Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social

empresarial y balance social” pág. 89-95, revista “Semestre Económico”, volumen 10 No 20, Universidad de Medellín.

De Quevedo, E., 2003. Reputación y creación de valor: una relación circular, Thomson-

Paraninfo.

Donaldson, Thomas y Lee E. Preston, 1995. “The Stakeholder Theory of the Corporation:

Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review* 20 (1), pp. 65-91.

ECOMUNDIS, 2019. Stakeholders, un verdadero reto en las normas. ECOMUNDIS. Disponible en línea: https://ecomundis.com/stakeholders_iso9001_iso14001-2/?lang=es.

Ethos de Responsabilidad Social de Brasil, 2012. Definición de RSE. Disponible en línea: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

Evan, W., & Freeman, R. E., 1993. A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism. In T. Beauchamp, & Norman Bowie, eds., *Ethical Theory & Business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. N° 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012, pp. 130-143 DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07

Freeman, E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Freeman, E., 1994. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.

Freeman, E., 2004. "The Stakeholder Approach Revisited", *Zeitschrift für Wirtschaftsund Unternehmensethik* 3, pp. 228-241.

Freeman, E. y Phillips, R. A., 2002. Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.

Friedman, M., 1966. *The Methodology of Positive Economics*. In *Essays In Positive Economics*. Chicago: Univ. of Chicago Press, pp. 3-16, 30-43.

Gardner y otros, 1986. *Manual de Planeamiento Estratégico*.

- Gil, A. y Paula, L., 2011. *La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos que enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial*. Revista de Métodos cuantitativos para la economía y la empresa (11). Junio de 2011, pp. 71-90. Disponible en línea: <http://www.upo.es/RevMetCuant/art.php?id=49>
- Global Reputation Pulse, 2009. *The world's most reputable companies: An online study of consumers in 32 countries*. Reputation Institute's. Disponible en línea: <https://es.slideshare.net/jasoncronkhite/reputation-institutes-2009-global-reputation-pulse-free>
- Gómez, J.V., 2007. *Divulgación de información sobre intangibles en las empresas cotizadas españolas: factores determinantes e impacto en los mercados financieros y en la reputación corporativa*. Tesis Doctoral para optar el título de Doctor en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Deusto. San Sebastian. España. Guía GRI 2002. Recuperada el 4 de de marzo de 2008, de <http://www.globalreporting.org>
- Goodpaster, K.E., 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53–73.
- Granadino, V., 2019. Universidad ESAN (Escuela de Posgrados de Negocios).
- GRI, 2006. *Guía para elaboración de Memorias de Sostenibilidad, versión G3*, Global Reporting Initiative. [En línea. Consultado 12/02/2010]. Disponible en http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/2729/G3_SP_RG_Final_with_cover.pdf
- GRI, 2007. *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*, Global Reporting Initiative, p. 26.

Hart, S.L.; Sharma, S., 2004. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination.

Academy of Management Executive, 18(1).

Heredia, L. y Gómez, J., 2010. *Las demandas de los stakeholders y la evolución de las memorias de sostenibilidad del GRI: un análisis desde la transparencia y la creación de valor*. En Econ. Gest. Desarro. Cali (Colombia) N°. 10 11 – 36, pp. 11-36.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Hill, C.W.L. y Jones, T.M., 1992. Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, pp. 131–154.

Jones, T.M. y Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*. 24, 206-221.

Klaus et al., 2013. *Towards a Better Measure of Customer Experience*. *International Journal of Market Research*, Volume 55, Issue 2, Pages 227-246. Disponible en línea:

<https://core.ac.uk/download/pdf/29409439.pdf>

Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P.; Sillanpää, M.; Van der Lugt, C.; Partridge, K.; Jackson, C. y Zohar, A., 2005. From words to action. *The Stakeholder engagement Manual*. Vol. 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. London. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Mitchell, R. y otros, 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Volumen 22, N°4.

Olcese, A.; Rodríguez Ángel, M.; Alfaro, J. (2008) *Manual de la empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: McGraw-Hill.

ORSE, 2009. *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).

Phillips, R. (1997). "Stakeholder theory & a Principle of Fairness." *Business Ethics Quarterly*. 7, 51-66.

Post, J.E.; Preston, L.E.; Sachs, S., 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), pp. 5–28.

Pulido, A. & Ramiro, P., 2010. *La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia*. El Ágora USB, vol. 10, núm. 1, enero-junio, 2010, pp. 107-133. Universidad San Buenaventura Seccional Medellín. Disponible en línea: <https://www.redalyc.org/pdf/4077/407748992006.pdf>.

Rivera, H., y Malaver, M., 2011. *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Roberts, R. W., Mahoney, L., 2004. "Stakeholder Concept of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research", *Business Ethics Quarterly*, 14/3: 399-431.

Rodríguez, M.A.; Ricart, J.E.; Sánchez, P., 2002. Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11.

Ronald, A., 2006. Business ethics education in business schools. Commentary. Thousand Oaks: Journal of Management Education Vol.3.

Rowley, Timothy J., 1997. "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *The Academy of Management Review* 22 (4), pp. 887-910.

Savage, G. y otros, 1991. "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders" Academy of Management Executive.

Slinger, Giles, 1999. "Spanning the Gap –the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance", *Corporate Governance* 7 (2), pp. 136-151.

Steurer, R., 2006. "Mapping Stakeholder Theory Anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business-Society Relations", *Business Strategy and the Environment* 15 (1), pp.55-69.

Vera, P., 2012. *Sustentabilidad y empresa: el conflicto entre las partes interesadas y el accionista*. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F, México.

Wood, D. J., 1991. Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17, pp. 383–405.

Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión no.32 Barranquilla Jan./July 2012*.
Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002

- Bedoya Ramírez, J. B. (2009). Fundamentos económicos y políticos del concepto de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica: en debate. *Revista Tendencias & Retos N.º 14 / octubre 2009*, 15-31.
- Benavidez, E. (2008). *Semillero de investigación Responsabilidad Social. Historia*. Bogotá D.C: Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá D.C. Obtenido de Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá D.C.
- Boatright, J., Carens, J., Clarke, T., De George, R., Freeman, E., Frost, M., . . . Warnock, M. (2012). *Valores y Ética para el siglo XXI*. España: BBVA. Obtenido de OpenMind.
- Cajiga Calderón, J. F. (2012). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Cemefi.
- Cardona, D. (2016). *La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias*. Bogotá, D.C: Universidad Libre.
- Delfín Pozo, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión N°40*, 184-202. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Hernández Fernández, L. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXII, núm. 2, abril-junio, 2016, 6-7.
- La República. (19 de julio de 2017). Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/la-responsabilidad-social-empresarial-tiene-un-recorrido-historico-a-nivel-global-2528179>

Parmar, B., Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., de Colle, S., & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals* 3(1), 403-445.

Rivarola Ganoza, I. (24 de enero de 2013). Obtenido de Gestipolis:

<https://www.gestipolis.com/historia-de-la-responsabilidad-social-y-el-desarrollo-sostenible/>