

MONOGRAFIA ACERCA DE LOS GRUPOS DE INTERES EN LAS
ORGANIZACIONES: CASO EL STAKEHOLDER COMUNIDAD EN UN TERMINAL
PORTUARIO

AUTOR:
CESAR GIOVANNY ALARCON GUERRERO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS – ECACEN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES
IBAGUE
2017

MONOGRAFIA ACERCA DE LOS GRUPOS DE INTERES EN LAS
ORGANIZACIONES: CASO EL STAKEHOLDER COMUNIDAD EN UN TERMINAL
PORTUARIO

AUTOR:

CESAR GIOVANNY ALARCON GUERRERO

ASESOR:

HUGO ALBERTO MARTINEZ JARAMILLO

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS – ECACEN

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

IBAGUE

2017

Nota de aceptación

Hugo Alberto Martínez
Profesor

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

A Dios, mis padres y familia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que nos dio la vida y la sabiduría para salir adelante con este proyecto y culminarlo de manera exitosa.

A mis padres, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la maestría.

A mi familia por su apoyo y comprensión.

Al Profesor Hugo Martínez por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, colaboraron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

La presente monografía tiene por objetivo comprender el marco ético que sustenta la teoría de los grupos de interés. La investigación posee un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo bajo un diseño documental, bibliográfico. Para la recolección de la información se hizo uso de fuentes documentales como artículos, libros y trabajos de grado en Responsabilidad Social Empresarial. Tras el análisis de los datos se encontró que la compañía objeto de estudio goza de un marco ético basado en valores y principios corporativos alineados a su actividad económica, realizando acciones sociales desde cuatro pilares que responden a las dimensiones social, económica y ambiental, no obstante, se requiere fortalecer la instrumentación de medios interactivos y mediáticos. Se concluye que el Terminal debe replicar los modelos de Bolívar y Sucre que le han hecho merecedores de distinciones, e integrar la inteligencia colectiva en su estrategia de responsabilidad social que le permita desarrollar en los empleados competencias como la cooperación, el trabajo en equipo y el enfoque integrativo.

Palabras claves: Stakeholders, responsabilidad social empresarial, expectativas, competitividad, creación de valor.

ABSTRACT

This monograph has for objective to understand the ethical mark that sustains the theory of the stakeholders. The research has a qualitative approach, of descriptive type under a documentary, bibliographic design. For the gathering of the information, documentary sources such as articles, books and degree papers were used in Corporate Social Responsibility. After analyzing the data, it was found that the company enjoys a static framework based on corporate values and principles aligned with its economic activity, carrying out social actions from four pillars that respond to the social, economic and environmental dimensions, nevertheless it is necessary to strengthen the instrumentation of interactive and media. It is concluded that the Terminal must replicate the models of Bolivar and Sucre that has made the deserving of distinctions and collective intelligence in its social responsibility strategy to enable the employees to develop skills such as teamwork and the integrative approach.

Key words: Stakeholders, corporate social responsibility, expectations, competitiveness, creation of value.

INDICE

INDICE DE TABLAS	9
PROLOGO	10
INTRODUCCION	11
OBJETIVOS.....	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
JUSTIFICACION.....	13
PROBLEMATIZACIÓN	14
MARCO TEÓRICO.....	15
ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
TIPO DE INVESTIGACIÓN O ESTUDIO REALIZADO	23
POBLACIÓN Y MUESTRA	23
TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	23
PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	24
RESULTADOS.....	25
LECCIONES APRENDIDAS.....	38
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización cronológica de aportes a la evolución del concepto de los stakeholders...29	29
Tabla 2. Resultados de Gestión Social.....36	36

PROLOGO

A través de la realización de este trabajo se pudieron aplicar los conocimientos adquiridos a nivel de maestría, entendiendo como es el manejo de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y los numerosos retos y obstáculos que deben enfrentar día tras día las organizaciones en asuntos sociales. Así pues, después de hacer un análisis de los fundamentos de la teoría de los Grupos de Interés, se ha podido elaborar una propuesta de monografía. Experiencia que ha sido muy enriquecedora en la formación como futuro Magister en Administración de Organizaciones.

Por otro lado, cabe resaltar que esa búsqueda de la formación integral nos ha motivado a realizar este trabajo. Es por eso que hoy se tiene la certeza que este trabajo no tuvo un corte netamente académico, sino que por el contrario ha sido un proceso en el cual se han desarrollado capacidad de análisis, síntesis y toma de decisiones frente a las realidades sociales en las organizaciones.

Como resultado del proceso se esboza en este trabajo la teoría de los grupos de interés en la organizaciones, que hoy no todos los empresarios conocen, pero quienes tenemos el privilegio de involucrarnos, no tenemos duda que las acciones socialmente responsables y como profesionales de gestión se debe reflexionar acerca de la responsabilidad social, que ya no es solamente del Estado para con sus ciudadanos sino que es responsabilidad de todos, incluyendo la empresa privada quien es clave para el fortalecimiento y ejecución de este tipo de programas.

INTRODUCCION

Sin lugar a dudas, todas las organizaciones, públicas o privadas tienen la obligación moral a la Responsabilidad Social¹ (en adelante RS). “Pero cuando se habla de RS se hace alusión a la adhesión voluntaria de las organizaciones a los factores ambientales y sociales con la búsqueda del impacto en sus grupos de interés” (Lechuga, Rodríguez & Alarcón, 2014, p. 172).

Los expertos colombianos en responsabilidad social aseguran “La responsabilidad social empresarial es la participación activa de la empresa dentro de la comunidad donde desarrolla su actividad empresarial, prestando apoyo moral, económico, social y defendiendo los derechos laborales de sus trabajadores y de la comunidad.” (Gestiopolis, 2006).

Por otro lado, “se piensa que la RS es un fenómeno en auge que ha venido para quedarse, que es una condición de competitividad, que ha cobrado una variedad de enfoques, y en ella convergen factores y tendencias” (Lechuga et al, 2014, p. 173).

Además, en materia de gestión, es importante que las organizaciones estén ejecutando estas prácticas de manera acorde a las teorías y coherentes a lo que establecen en sus estatutos de lo que para ellas es RS, pues “los principios de gestión no están en el papel sino que cobran sentido en su aplicación” según afirma el Doctor Víctor Hugo Malangón Bastos, Gerente de Responsabilidad Social Empresarial de la ANDI en su discurso en el I Congreso Regional de Administración “Competitividad e Innovación con Responsabilidad Social” el 25 de Septiembre de 2008. En este orden de ideas, es de vital importancia diferenciar la filantropía organizacional con la RS que se dirige hacia los stakeholders (Lechuga et al, 2014, p. 173).

Entendido el contexto de la RS seguidamente, se revisarán los conceptos y definiciones más relevantes que los autores en materia de stakeholders han desarrollado para su comprensión e impacto en la organización.

¹ Se entenderá RS como Responsabilidad Social.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión bibliográfica acerca de los stakeholders, analizando el impacto que, para la gestión, tiene el integrar los procesos decisionales de las empresas. Con el propósito de comprender la importancia que tienen los stakeholders en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Conocer los principales stakeholders que se priorizan en la gestión de la empresa.

Identificar los aspectos esenciales de la responsabilidad social y su impacto en la gestión de las organizaciones.

Reconocer la importancia que la gestión de los stakeholders puede llegar a tener a la hora de desarrollar modelos de gestión socialmente responsable, como herramienta para la creación de estrategias que garanticen la competitividad global de la organización.

Entender las acciones de responsabilidad social que adelanta un Terminal Portuario con su comunidad aledaña.

JUSTIFICACION

El propósito de este trabajo se enfoca en mostrar la relevancia que los grupos de interés han tenido en el quehacer de las organizaciones, sus tendencias y su impacto como mecanismo para mantener la sostenibilidad de la misma en el largo plazo.

Además, hoy por hoy el concepto de acreditación de prácticas socialmente responsables y de certificación de las mismas en la organización, se ha convertido en la forma en que esta logra satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante procesos de mejora continua e integrando modelos y concepciones de calidad total y mejoramiento continuo.

De esta manera las organizaciones en el mundo han empezado a cambiar sus criterios de actuación para ajustarlos a lo que demandan las normas internacionales, logrando así, establecer una serie de políticas que les permitan realizar reportes de su desempeño ambiental, económico y social, además de establecer a partir de los resultados obtenidos, políticas de mejoramiento encaminadas a la construcción y fortalecimiento de las acciones de responsabilidad social, que adelanten frente a todos los grupos de interés con que interactúen.

De igual forma, se busca con esto la elaboración de estrategias que permitan generar ventajas competitivas frente a otras organizaciones que solo se conforman con las certificaciones tradicionales de calidad y cumplimiento. Ahora bien, al enfocarse en aspectos adicionales a su gestión como el entorno organizacional, la autorregulación, la comunidad con la que interactúa, las necesidades de mercado que satisface y las políticas de medio ambiente que pueda desarrollar, la organización también podrá tener impactos significativos en la sociedad, a través del desarrollo de nuevos modelos de gestión y desarrollo sostenible.

Así mismo, con la colaboración de los grupos de interés, la organización no solo será capaz de elaborar una rendición de cuentas por sus acciones, sino que también y gracias al trabajo colaborativo que adelante con estos, será capaz de dar actualidad y competencia a sus procesos decisionales, permitiéndole responder a unas necesidades reales generadas a partir del trabajo armónico con sus stakeholders.

PROBLEMATIZACIÓN

Escándalos de empresas como Enron, Chiquita Brands, Lehman Brothers e Interbolsa, claramente muestran que las organizaciones ya no pueden actuar de la manera tradicional en la que podían abusar de su poder de dominio en aras de aumentar su participación en el mercado. Hoy ya es evidente que los precios de una acción caen fácilmente en las bolsas de valores, ante la denuncia de cualquier violación de los derechos humanos o de prácticas como el trabajo infantil, de modo que no importa si estas prácticas ocurren lejos geográficamente, en países alejados de los centros de consumo; o lejos en la cadena de valor, al ser realizadas por algún proveedor.

Ahora las organizaciones deben aprender a responder por sus actuaciones ante un público cada vez mejor informado y capaz de incidir de manera significativa en las decisiones de mercado, ese grupo hace referencia a los grupos de interés.

Además, vemos como no solo las grandes empresas, sino también las pequeñas, tienen grandes dificultades por no tener en cuenta a sus grupos de interés, pues, por ejemplo, no tienen un objeto social definido, no identifican para quien trabajan, ni una meta, ni una visión, por eso se descontrolan, no se enfocan, pierden el horizonte, no tienen en cuenta muchos factores, lo que hace que pierdan tiempo y dinero.

Para todas las empresas, los mercados nacionales e internacionales o la vinculación a una cadena de producción o distribución, demandan altos estándares éticos y sociales, que, si bien implican costos, si no se ajustan a estos nuevos requerimientos, podrían dejarlas al margen de los mercados.

Por tal razón, son los grupos de interés a través de agremiaciones denominadas organizaciones ciudadanas, los que con un poder cada vez más grande, han empezado a establecer sanciones sociales que cada vez tienen mayor impacto y han obligado a las firmas a integrar dentro de sus procesos decisionales la concepción de responsabilidad social para poder responder a las demandas de dichos públicos. Por ende, se hace estrictamente necesario plantearse la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es la importancia de los grupos de interés para las organizaciones?

MARCO TEÓRICO

Esta investigación es de suma importancia para las organizaciones, la academia y la sociedad en general, pues es evidente que, si no se tiene un conocimiento de los grupos de interés en la organización, se cae en un grave error que va en detrimento de la competitividad y que puede costarle a la empresa muchos conflictos dentro y fuera de ella.

Una organización puede definirse como un sistema diseñado para alcanzar una serie de metas y objetivos definidos, a partir de la satisfacción de una necesidad un deseo o una carencia. Una organización es ante todo un grupo social conformado por personas, actividades, funciones, responsabilidades y procesos de gestión que interactúan entre sí para cumplir un objeto social previamente definido (Gonzales, 2011).

Para que la organización exista de manera tangible, es necesario contar con un objeto común y un mecanismo de coordinación que permita hacer realidad su misión corporativa. Así mismo, es necesario considerar que las organizaciones funcionan por reglas que pueden establecerse desde dos vías, una imperativa que está sujeta a la ley, la moral y la costumbre, y una supletiva en la que en caso de faltar las tres anteriores, la organización podrá autorregularse en su actuar por medio de la creación de elementos como códigos y manuales de funciones y/o procedimientos (Gonzales, 2011).

En un principio el mundo de los negocios era mucho más simple que ahora, la mayoría de las empresas eran familiares y pequeñas, asumiendo el dueño también los roles de administrador y, a veces, de empleado o trabajador. Estas pequeñas empresas familiares se limitaban a relacionarse con sus proveedores y clientes ya que, como incluso los miembros de la familia eran sus empleados, tampoco existía un grupo externo (a la familia) de empleados (Freeman, 1984).

Luego llegó el cambio, especialmente de la mano de la comunicación, la tecnología y el transporte. Las empresas también cambiaron. A medida que fueron creciendo, algunas convirtiéndose en grandes corporaciones multinacionales, fueron creando estructuras cada vez más complejas. Esos cambios ocasionaron que la red de relaciones que una empresa tejía en el medio social en el que se insertaba aumentara en forma exponencial (Querio, 2006).

De ahí nace la necesidad de estudiar como una organización, se inserta en esa realidad e interactúa con diversos actores sociales. La idea es que la organización necesita de esa red de

relaciones para existir y la sociedad necesita de la empresa para satisfacer una necesidad (Terzolo, 2014).

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

Este enfoque acepta tres premisas fundamentales como modelo de administración: 1. La organización está amenazada por la tensión continua entre fuerzas de apoyo y de resistencia originadas en otros actores organizacionales que constituyen su entorno; 2. El grado de influencia de los stakeholders depende de la acumulación de tres atributos (poder, legitimidad y necesidad apremiante) que siempre están cambiando y que son fenómenos construidos socialmente por los administradores o la alta dirección de la firma, y la estrategia, y 3. La estrategia organizacional es el resultado del colectivo del conjunto de fuerzas ejercidas por la totalidad de grupo de stakeholders, que buscan la satisfacción de sus objetivos e intereses (Carson, 1993). Por ello, la validez del plan estratégico organizacional depende de las suposiciones sobre los tipos de stakeholders identificados y sobre las acciones realizadas durante el periodo de planificación e implementación de la estrategia (Frost, 1995).

El carácter descriptivo, instrumental, normativo y metafórico del enfoque de los stakeholders permite una comprensión más concreta de lo que constituye la relación entre una asociación y su entorno (Freeman, 1995).

El carácter descriptivo permite identificar los actores organizacionales que constituyen el entorno, así como sus intereses, con el fin de manejar las relaciones con dichos actores.

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

En un artículo de 1998, Curtis expresa que el carácter instrumental facilita establecer vínculos entre la práctica de la administración y el cumplimiento de los objetivos de la asociación. Dice que el manejo de los stakeholders es más efectivo como estrategia corporativa.

Las compañías que consideran los derechos concernientes de múltiples grupos actúan mejor, alrededor del largo plazo, que aquellas que no lo hacen. Por ejemplo, un estudio reciente de 500 empresas grandes halló que estableciendo sus compromisos en un código de conducta para sus stakeholders en sus reportes financieros anuales actuaban mejor financieramente que las que no lo hacían.

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

Finalmente, esta forma de análisis metafórico permite reestructurar continuamente la creación del valor económico a partir de principios de benevolencia (Freeman, 1995).

La tipología dinámica de los stakeholders propuesta por Mitchel, Angle y Wood (1997) ayuda a identificar los tipos grupos de stakeholders en una organización. En esta los autores muestran como los stakeholders pueden pasar de una categoría a otra en función de tres atributos que determinan su grado de influencia: poder, legitimidad y necesidad apremiante. Según los actores, estos atributos son fenómenos de construcción social creados por stakeholders, los administradores o la alta dirección de las firmas que constituyen el entorno de una organización.

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

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

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

El término stakeholders se refiere a las personas y grupos que afectan o son afectados, por las decisiones, políticas y operaciones de una organización (Freeman, 1984).

Según Jiménez (2002):

La palabra stake, en este contexto, significa un interés en – o exigir sobre- una empresa. El término stakeholder no es lo mismo que stockholder, si bien suena similar. Stockholder, individuos u organizaciones que comparten la propiedad de las acciones de una compañía – son uno o varios tipos de stakeholders (En Lechuga et al, 2014, 176).

Las organizaciones empresariales están clavadas en redes envolviendo muchos participantes. Cada uno de estos participantes tiene una relación con la firma, basada en continuas interacciones. Cada uno de ellos comparte, para algún grado, una mezcla de riesgos y recompensas de las actividades de la firma. Y cada uno tiene algún tipo de exigencia sobre los recursos de la firma y la atención basada en las leyes, derechos morales o en ambos. El número de estos stakeholders y la variedad de sus intereses que pueden ser muchos, aumentan la complejidad en la toma de decisiones de las compañías (Jiménez, 2002, p.205-206).

Lawrence & Weber (2005) afirman “Los directivos toman buenas decisiones cuando ellos ponen atención a los efectos de sus decisiones sobre sus stakeholders, como los efectos de los stakeholders sobre la compañía. Desde un punto positivo, las relaciones fuertes entre una corporación y sus stakeholders es una ventaja que adhiere valor. Desde una posición negativa, algunas compañías desatienden los intereses de sus stakeholders. Como fuera de la creencia de que los stakeholders están equivocados o fuera de la equivocada noción que un infeliz cliente,

empleados, o regulador no importa. Semejantes actitudes generalmente demuestran costosas implicaciones para la compañía. Hoy, por ejemplo, las compañías saben que ellos no pueden colocar una oficina o una fábrica en una comunidad que protesta fuertemente. Ellos también saben que hacer un producto que es percibido como peligroso, invita al pleito y pone en peligro la participación de mercado” (En Lechuga et al, 2014, 176).

Para Daniels (2002) “Los stakeholders son individuos o grupos que son beneficiados o afectados por las acciones de la organización. Para los stakeholders las organizaciones de los negocios incluyen: Los socios, empleados, clientes, consumidores, vendedores, y comunidades donde la empresa tiene operación (En Lechuga et al, 2014, 176).

En términos cortos, los objetivos de estos grupos entran en conflicto:

Los socios, quieren ventas adicionales y que se incremente la productividad para que ellos incrementen sus dividendos. Los empleados, quieren compensaciones adicionales, mejores condiciones de trabajo, y seguridad en el trabajo. Los clientes, quieren precios bajos. Los vendedores precios altos, y las ONGs intentan querer incrementar los impuestos a las empresas que no tienen un comportamiento socialmente responsable” (p.127).

El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de los negocios.

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de Internet, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder es parte interesada, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc...

Stakeholders, también se conoce como “multistakeholders” o “constotenciencias”, por la similitud que existe en los ciudadanos con respecto a los asuntos del estado, sugiriendo que las organizaciones deben ser responsables por otros grupos, además de los propietarios quienes son todos aquellos grupos, organizaciones, empresas, que tienen interés en una empresa u

organización dada que son los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad.

Tenemos otras definiciones como las siguientes:

Interesados directos e indirectos de una empresa que, teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable.

Según Blonger los Stakeholders son grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales.

Se entiende por “stakeholders” todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa.

Son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

Para Quesada y Sánchez (2008):

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

Los Stakeholders son individuos o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas que una empresa debe proporcionar y proyectar a la comunidad.

Para ello las empresas deben establecer la sensibilización y la comunicación con sus Stakeholders, para el desarrollo sostenible de los canales de monitoreo para identificar las necesidades y demandas que la empresa debe satisfacer permanentemente.

Las empresas y sus Stakeholders juegan un papel muy importante para liderar un futuro mejor exclusivamente en los niveles más altos de la gerencia y en la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y del reconocimiento de la sociedad; para ello las empresas deben trabajar con responsabilidad social que debe ser una iniciativa voluntaria y orientada al cumplimiento de la política que cada empresa adopte.

Un buen liderazgo se puede identificar no solo dentro de la empresa sino también en el entorno externo con cada uno de sus Stakeholders. Todos no tendrán el mismo poder de negociación, pero a nadie debe sorprender un efecto directo en la empresa. Si se analiza desde una concepción amplia y plural del liderazgo se puede ejercer en diversas formas tanto en una posición formal e informal.

La responsabilidad social empresarial es hacer un cambio en la mentalidad de muchas empresas y para ello se necesita unir esfuerzos entre las empresas involucradas y sus Stakeholders para conseguir una armonía entre ambos y así conseguir al mismo tiempo beneficios económicos, medioambientales y sociales. Es necesario el trabajo en equipo de los líderes para conseguir un cambio efectivo en la sociedad moderna en que vivimos.

La responsabilidad social empresarial es crear un valor para los distintos grupos de intereses que concurren en la actividad empresarial, evaluando los resultados en términos de ventas, cuotas de mercado y satisfacción; generando un claro interés en los gestores y accionistas.

Los Stakeholders es un enfoque integrador que no solo cumple con sus obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con respecto a sus accionistas, si no también hacia los empleados, clientes, comunidades locales, medioambientales, proveedores y distribuidores” (p. 16-19).

“Los Stakeholders es un individuo o grupo de individuos que tiene intereses directos e indirectos en una empresa que pueden ser afectados en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conocen como responsabilidad social empresarial.”

Intereses Directos o niveles internos

- Propietarios
- Directivos
- Trabajadores
- Proveedores
- Clientes

Intereses indirectos o niveles externos

- Administración pública
- Competidores
- Defensores de los clientes
- Ecologistas
- Grupos de intereses específicos
- Comunidad local
- Sociedad en general
- Medios de comunicación

Para Ranchhod, Tinson & Gauzente (2004) los stakeholders de la empresa pueden ser:

- Accionistas
- Asociaciones empresariales, industriales o profesionales
- Clientes
- Competidores
- Comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales
- Dueños
- Empleados
- Gobierno nacional
- Gobiernos locales
- Gobiernos provinciales
- Inversores
- ONGs
- Proveedores/vendedores a la empresa
- Sindicatos
- Familia

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

ASPECTOS METODOLÓGICOS

TIPO DE INVESTIGACIÓN O ESTUDIO REALIZADO

El enfoque investigativo de la presente investigación es cualitativo, ya que las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son la revisión documental y la observación, las cuales ayudarán a recopilar información y como bien lo dicen Taylor y Bogdan (1986) “es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

El tipo de investigación aplicada a este proyecto es no-experimental. El alcance establecido es el descriptivo, puesto que pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. De igual forma, con este estudio descriptivo se busca especificar las propiedades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo.

El diseño de investigación escogido es el transversal, porque el estudio que se busca hacer no tendrá un seguimiento en el tiempo y se efectuará en un periodo determinado.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La información es obtenida a partir de la revisión de registros contenidos en las fuentes de información consultadas. Esta fue depurada y organizada con la ayuda del procesador de texto Microsoft Word a través de cuadros donde se presentan los resultados del proceso de recolección.

TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Registro escrito: Consiste en las anotaciones relacionadas con los fenómenos observados y con diferentes registros documentales que puedan servir de soporte secundario en la identificación, comprensión e interpretación de la naturaleza del conocimiento que tienen las organizaciones estudiadas con respecto a sus stakeholders.

Herramientas: Con el objetivo de obtener la información más veraz posible, es imprescindible tener una herramienta que permita llegar a los fenómenos de interés para este estudio. En este sentido se utilizarán los siguientes instrumentos de recopilación de información.

- ✓ Diario y libreta de campo
- ✓ Computador y software asociado (word)

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información documental, se procedió a analizar y codificar los datos. Se realizarán diferentes acciones tendientes a tener la facilidad de codificación, análisis e interpretación de los datos recopilados: Se elaborarán cuadros y mapas conceptuales que sintetizen las principales respuestas e informaciones obtenidas a través de las diferentes técnicas de recolección empleadas. En este sentido serán útiles las gráficas, matrices y demás representaciones de resultados. Con la validación de dicha síntesis de información se procederá a su análisis e interpretación a través de un informe de investigación.

RESULTADOS

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

Este enfoque acepta tres premisas fundamentales como modelo de administración: 1. La organización está amenazada por la tensión continua entre fuerzas de apoyo y de resistencia originadas en otros actores organizacionales que constituyen su entorno; 2. el grado de influencia de los stakeholders depende de la acumulación de tres atributos (poder, legitimidad y necesidad apremiante) que siempre están cambiando y que son los fenómenos construidos socialmente por los administradores o la alta dirección de la firma, y la estrategia, y 3. La estrategia organizacional es el resultado del colectivo del conjunto de fuerzas ejercidas por la totalidad del grupo de stakeholders, que buscan la satisfacción de sus objetivos e intereses (Carson, 1993). Por ello, la validez del plan estratégico organizacional depende de las suposiciones sobre los tipos de stakeholders identificados y sobre las acciones realizadas durante el periodo de planificación e implementación de la estrategia (Frost, 1995).

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

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

Curtis (1998) expresa que el carácter instrumental facilita establecer vínculos entre la práctica de la administración y el cumplimiento de los objetivos de la asociación. Dice que el manejo de los stakeholders es más efectivo como estrategia corporativa. Las compañías que consideran los derechos concernientes de múltiples grupos actúan mejor, alrededor del largo plazo, que aquellas que no lo hacen. Por ejemplo, un estudio reciente de 500 empresas grandes

halló que estableciendo sus compromisos en un código de conducta para sus stakeholders en sus reportes financieros anuales actuaban mejor financieramente que las que no lo hacían.

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

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

La tipología dinámica de los stakeholders propuesta por Mitchel, Agle y Wood (1997) ayuda a identificar los tipos de stakeholders en una organización. En esta los autores muestran como los stakeholders pueden pasar de una categoría a otra en función de tres atributos que determinan su grado de influencia: poder, legitimidad y necesidad apremiante. Según los autores, estos atributos son fenómenos porcentuales de construcción social creados por stakeholders, los administradores o la alta dirección de las firmas que constituyen el entorno de una organización.

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

Desde una perspectiva estructuracionista, la sociedad se compone de varias instituciones: empresa, Estado, familia, profesión, raza, religión, etc. La relación entre organización y sociedad se establece por la mediación de los actores. Solo ellos pueden percibir o anticipar los estados del

entorno y traducirlos en oportunidades de negocios o en limitaciones a la acción organizacional, además de ejercer diversas influencias sobre el entorno para consolidar su posición en el seno mismo de la organización.

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

Definición de los Stakeholders:

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

Lawrence & Weber (2005) afirman:

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

Para Daniels, Radebaugh y Sullivan (2002) los stakeholders son individuos o grupos que son beneficiados o afectados por las acciones de la organización. Los stakeholders en la

organización de los negocios incluyen: los socios, empleados, clientes, consumidores, proveedores, y comunidades donde la empresa tiene operación.

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

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

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

Para Quezada y Sánchez (2008):

El concepto de Stakeholders nos ayuda a entender de qué manera estos grupos pueden influir en el desempeño de la empresa impactando positiva o negativamente sus actividades comerciales (p.16).

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

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

A continuación, se esbozan las diferentes definiciones de la literatura de Stakeholders ordenadas de forma cronológica propuesta por Pedroza (2009).

Tabla 1. Organización cronológica de aportes a la evolución del concepto de los stakeholders

Autor	Definición
Stanford Memo (1963)	Grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir
Rhenman (1964)	Quien depende de la empresa para conseguir sus metas personales y del cual la empresa depende para su propia existencia.
Ahlstedt y Jahnukainen (1971)	Participantes en la empresa que buscan sus propios intereses y metas y de los cuales la empresa depende.
Freeman y Reed (1983) Freeman (1984)	Grupos de los cuales pueden afectar la consecución de los objetivos organizativos y los cuales se ven afectados por tal consecución.
Freeman y Gilbert (1987)	Grupos que pueden afectar o son afectados por un negocio.
Cornell y Shapiro (1987)	Poseedores de derechos los cuales tienen contratos con la empresa.
Evan y Freeman (1988)	Aquellos que tienen posesión o derecho en la empresa.
Bowie (1988)	Aquellos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.
Hax y Majluf (1988)	Aquellas personas quienes directa o indirectamente reciben los beneficios y los costes derivados de las acciones de la organización.
Alkahafaji (1989)	Grupos los cuales son responsables de la empresa.
Carroll (1989)	Aquellos que tienen interés en los derechos (legales o morales) de la propiedad o, de los títulos

	legales de los activos o derechos de las empresas.
Freeman y Evan (1990) Thompson et al. (1991)	Aquellos que tienen relaciones con la empresa.
Savage et al. (1991)	Aquellos que tienen interés en las acciones de la empresa y habilidad para influir en ella.
Hill y Jones (1992)	Aquellos que tiene un derecho legítimo en la empresa como consecuencia de relaciones de intercambio.
Brener (1993)	Aquellos que tiene legitimidad, relaciones no triviales con la empresa, transacciones de intercambio y responsabilidades morales.
Carroll (1993)	Aquellos que tienen o afirman tener una o más propiedades en el negocio.
Freeman (1994)	Aquellos que interactúan, dirigen y definen la empresa.
Starik (1994)	Aquellos que pueden o son poseedores de conocimientos, influyentes o influidos por la organización.
Langtry (1994)	Aquellos para los que la organización es significativamente responsable sobre su bienestar, o mantienen una reclamación legal o moral en la organización.
Clarkson (1995)	Poseedores voluntarios de riesgo como resultado de la inversión en capital-humano o financiero en la empresa. Poseedores involuntarios de riesgo como resultado de sus actividades de la empresa.
Näsi (1995) Brenner (1995) Donalson y Preston (1995)	Interactúan con la empresa y hacen posible sus operaciones. Impactan o pueden impactar en la empresa. Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos procesales o sustantivos de la actividad corporativa.

Mitchell, Agle y Wood (1997)	Aquellos que soportan algún riesgo como consecuencia de haber invertido algo de capital, humano o financiero, en la empresa.
Mitchell et al. (1999)	Consideran que los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan y/o son afectados, en diferentes grados, por los objetivos y los resultados de una organización en la medida en que poseen alguno de los tres atributos siguientes: poder, legitimidad y urgencia.
Garicano (1998)	Grupos de personas o instituciones que tienen intereses en una empresa determinada, y de los que la empresa depende para su supervivencia.
Johnson y Scholes (2001)	Son aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo tiempo, condicionan la consecución de los objetivos de la organización.
Caballero (2001)	El término stakeholder ha evolucionado con el tiempo, pasando de considerarse sólo a aquellos colectivos de los que la empresa depende para sobrevivir a considerar a cualquiera que tenga un interés legítimo en la empresa o se vea afectado por su actividad.
García y Ruíz (2002)	Son individuos o conjuntos de personas que tienen algún derecho sobre la organización.
Clemens y Gallaguer (2003)	Completan la definición aportada por Mitchell et al. (1999) considerando además la permanencia de los stakeholders en las actuaciones de la organización.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2004)	Aquellos grupos sociales o individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o

	indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.
Bleger (2004)	Son todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa.
Johnson et al. (2006)	Son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización.
Montañés y Olier (2006)	Son los “implicados” de todo tipo en el entorno sociopolítico-económico de la organización.
González (2007)	Un stakeholder es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede verse afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables.
Navas y Guerras (2007)	Los stakeholders son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa.
Assudani & Kloppenborg (2010)	Los actores del proyecto pueden ser ampliamente considerados a cualquier persona o grupo que impactan el proyecto o se pueden ver impactados por el proyecto

Nota: Pedroza, 2009, pp. 9 – 11.

Caso Relación Terminal Portuario – Comunidad

Empresa nacional con domicilio en Bogotá, terminales en Buenaventura, Barranquilla, Santiago de Tolú, Cartagena, Houston (EE. UU) y Colón (Panamá). Su espacio virtual se encuentra en la página web oficial: <http://www.compas.com.co/es/>

Como compañía de puertos multipropósito, está en capacidad de prestar los servicios logísticos que su carga requiera. Entre otras, atiende el cargue y descargue de buques portacontenedores, buques RORO, buques graneleros, buques especiales para cargas de proyectos y cualquier artefacto naval que necesite servicios de estiba o desestiba de su carga.

Su portafolio de servicios para empresas importadoras y exportadoras, incluye el llenado simultáneo de camión a contenedor o viceversa, la descarga de buques o camiones, y el almacenamiento de las cargas en bodegas o silos especializados. Adicionalmente, maneja diversos tipos de cargas que necesitan equipos especiales como bobinas de papel, sacos y big bags en diferentes presentaciones y, en general, se atienden todas las necesidades que su carga requiera.

A las navieras les ofrece ser su HUB de contenedores y carga suelta de transbordo internacional y a la industria nacional la posibilidad de manejar cargas bajo el régimen de Depósito Público de Apoyo Logístico Internacional (Compas, s.f.).

Cuerpo ético que implementa

La Estrategia de RSC y Sostenibilidad del terminal portuario consiste en trabajar en línea con valores que los acercan y permiten crear relaciones de valor con todos sus grupos de interés. “Estos valores orientan su desarrollo como organización, demarcan una ruta de conducta para cada uno de los colaboradores que conforman la compañía y guían sus acciones para la consecución de los objetivos corporativos” (Compas, s.f.). El sistema de valores de Compas está integrado principalmente por los siguientes principios: integridad, respeto, trabajo de equipo, agilidad, innovación y calidad.

Principios básicos de gestión organizacional

Los principios que orientan el desarrollo de la organización, demarcan la ruta para sus colaboradores y guían las acciones de los mismos hacia el alcance de los objetivos de la compañía a saber son:

Seguridad: La seguridad es fundamental en su operación. Cada una de los terminales cuenta con los más avanzados sistemas de vigilancia, circuitos cerrados de televisión y equipos de seguridad. Gracias a esto, el esquema de protección del terminal de Cartagena fue avalado por la Aduana de Estados Unidos, como el prototipo para el desarrollo del estándar de seguridad BASC a nivel mundial.

El Terminal Portuario también pertenece al Programa de Seguridad Portuaria, integrado por la Fiscalía General de la Nación, la Policía Antinarcoóticos, la Embajada de Estados Unidos, y que cuenta con el apoyo de la Embajada de Francia.

El Terminal Portuario ha sido reconocido en 4 ocasiones con el Premio del Consejo Colombiano de Seguridad a la Gestión en Salud Ocupacional (2003, 2006, 2008 y 2010), y con el Premio Excelencia SURATEP en el año 2004.

Es la primera organización elegida como prototipo de seguridad en Latinoamérica por el Business Alliance for Secure Commerce (Alianza para el Comercio Seguro), programa liderado por la Aduana Norteamericana para bloquear el envío de drogas a través de embarques comerciales (Compas, s.f.).

Sostenibilidad: El Terminal Portuario está comprometido con proyectos de sostenibilidad que involucran y benefician a todos sus grupos de interés. Dentro de las cuales realizan actividades como: 1. Estrategia de Agricultura Sostenible: en los Departamentos de Bolívar y Sucre, liderada por la Fundación Promotora del Canal del Dique del Puerto, que busca promover el cultivo de yuca biofortificada, para lograr la seguridad alimentaria y el desarrollo rural de los agricultores. Iniciativa premiada con el Premio Marítimo de las Américas 2015, en la categoría Responsabilidad Empresarial en Puertos, y 2. Proveedores Sostenibles: acompañamiento a proveedores, contratistas y operadores portuarios para buscar la sostenibilidad de sus negocios (Compas, s.f.).

Relaciones de confianza: “La empresa cuenta con personas especializadas en la movilización de diversas cargas como hidrocarburos, contenedores, carbón, fertilizantes,

vehículos, gráneles, entre otras. La experiencia y preparación de su equipo humano es un importante activo” (Compas, s.f.).

Formación: “Mejora la empleabilidad en las comunidades donde operan, a través de la formación educativa” (Compas, s.f.).

Derechos humanos: La empresa apoya y respeta la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. La empresa se asegura de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Responsabilidad ambiental y social: El Terminal Portuario “fomenta este principio, capacitando a empleados, comunidad y aliados. En el año 2019 El Terminal Portuario será líder reconocido en sostenibilidad y en la prestación de servicios logísticos integrados al comercio exterior” (Compas, s.f.). Continuamente la empresa lleva a cabo programas que permiten aportar a la conservación del medio ambiente en general.

Desarrollo empresarial: Se proyectan “inversiones a 2019, superiores a USD\$414 millones en la adecuación, modernización y especialización de nuestros terminales, que permitirán alcanzar una capacidad anual de movilización superior a 20 millones de toneladas de carga” (Compas, s.f.).

Temas centrales en los que intervienen.

El Terminal Portuario contribuye con sus recursos a la mejora social y medioambiental del planeta, a través de proyectos dirigidos al uso eficiente del agua, materiales y energía (entre otros). Su responsabilidad social está enmarcada en cuatro líneas maestras:

Proveedores Sostenibles: Realizan acompañamiento a proveedores, contratistas y operadores portuarios para que logren la sostenibilidad en los negocios (Compas, s.f.).

Agricultura Sostenible: El Terminal busca promover el cultivo de yuca, batata, y frijol caupi biofortificado, para lograr la seguridad alimentaria y el desarrollo rural de los agricultores a partir de tecnologías avanzadas en el manejo eco eficiente del suelo y el cultivo. A la fecha se han beneficiado 35 productores en Mahates Bolívar. La siguiente etapa contempla la réplica del programa con 200 familias en la vereda el Palmar en el municipio de Tolú, Sucre (Compas, s.f.).

Voluntariado Corporativo: Los colaboradores del Terminal donan parte de su tiempo para actividades como elaboración de herramientas didácticas para niños, niñas y jóvenes de instituciones educativas, así como la siembra de huertas ecológicas (Compas, s.f.).

Negocios Inclusivos: La compañía entregó dos quioscos en los Terminales de Tolú y Barranquilla, que son administrados por la comunidad y se proyectan como espacios de ventas de refrigerios para empleados y contratistas. Que incluyen capacitaciones, como asesorías administrativas y técnicas (Compas, s.f.).

Aplicación de modelos teóricos o propuestas alternativas

El Terminal Portuario promueve las inteligencias relacional y emocional a través de diferentes iniciativas sociales dirigidas a todo público acompañadas de la sensibilidad social de la compañía:

Entorno Económico: Garantiza la continuidad operativa del negocio, invierte en la modernización operativa de sus terminales, son eficientes y eficaces en la gestión de los recursos para mejorar la rentabilidad (Compas, s.f.).

Entorno Ambiental: El Terminal controla y hace seguimiento de la disposición de los residuos y controla las emisiones que puedan contaminar el aire, el suelo y el agua (Compas, s.f.).

Gestión Social: El Terminal mejora la empleabilidad en las comunidades donde opera. Articulando programas de formación con diversas organizaciones para desarrollar y fortalecer sus habilidades técnicas, en la que se enmarcan programas por la educación escolar y la protección del recurso hídrico, se establecen acuerdos con las comunidades para trabajar proyectos de inclusión social, educación y empleabilidad. El Terminal educa y sensibiliza al personal interno a través de la realización periódica de voluntariado y mes de sostenibilidad (Compas, s.f.)

Tabla 2. Resultados de Gestión Social

Comunidades de influencia directa	15
Beneficiarios directos de la zona de influencia	17750
Beneficiarios a través de la Fundación Aguadulce	6104
Unidades de negocios comunitarios apoyados	16
Beneficiarios a través de la Fundación Canal del Dique	310

Nota: Elaboración propia, datos Compas, 2016.

La comunidad de Las Flores tiene como fuente principal la pesca, el comercio y los servicios gastronómicos. Por lo que el terminal debe diseñar programas de formación que permitan tecnificar los oficios y generar emprendimientos en los habitantes que se encuentran desempleados.

En cuanto a los pobladores propietarios de negocios, se encuentra la venta de mariscos, alimentos, y el transporte público informal.

Los habitantes consideran urgente la atención médica y la seguridad como las necesidades en servicio apremiantes. En cuanto a los problemas que los aquejan están el desempleo, la drogadicción y falta de fuentes de trabajo, en atención a ello se sugiere el trabajo conjunto con las autoridades locales en campañas de prevención y atención al uso de sustancias psicoactivas y el desarrollo del espíritu emprendedor a través de programas de emprendimiento.

Se evidencia la escasez de transporte público formal en la zona, lo que ha permitido la proliferación de transporte informal como motocarros, bicitaxis, motos, entre otros velocípedos que se constituyen como medios para delinquir en el caso de estos últimos.

En cuanto al reconocimiento del terminal portuario se observa como debilidad debido a que en su gran mayoría los habitantes muestran desconocer las acciones de responsabilidad social que ejecuta el Terminal.

En este sentido se hace necesario aumentar los esfuerzos de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial del Terminal Portuario, como describe Martínez (citado por Duran et al, 2016):

Las empresas no funcionan de manera aislada con respecto a la sociedad que los rodea. De hecho, su capacidad para competir depende de los lugares en que opera. La mejora de educación, suele considerarse una cuestión social, pero el nivel de formación de la fuerza de trabajo local afecta sustancialmente el nivel de competitividad potencial de una empresa. Cuanta más relación con el negocio de una empresa tiene una mejora social, más conduce también a generar beneficios económicos. Una empresa que tenga posibilidades de ayudar al mejoramiento de la capacitación de los habitantes de su entorno, mejora su contexto competitivo.

Finalmente una correcta integración de la estrategia de Responsabilidad Social en el ejercicio de planeación estratégica no solo le permitirá al Terminal Portuario generar desarrollo sostenible impactando positivamente a la comunidad sino ser un modelo referente de gestión social en el sector logístico portuario, mejorar su reputación y proyección social.

LECCIONES APRENDIDAS

Como componentes centrales de la estrategia de responsabilidad social del terminal portuario estudiado se encontró que las acciones de responsabilidad social se encuentran alineadas a los valores corporativos, en los que se encuentran: integridad, respeto, trabajo de equipo, agilidad, innovación y calidad, teniendo en cuenta la actividad económica del terminal portuario, que se concentra en operaciones logísticas portuarias en cargue y descargue de buques y almacenamiento.

El marco ético del Terminal Portuario esta sostenido sobre un marco ético que incluye principios como la seguridad, las relaciones de confianza, la formación, los derechos humanos, la responsabilidad social – ambiental y el desarrollo empresarial, estos dan cuenta que los procesos están enmarcados en un compromiso por sus grupos de interés tanto internos como externos a través de acciones conscientes que conllevan un impacto positivo desde las dimensiones ambiental, económico y social.

Ahora bien, de acuerdo a Levy (2004) la transformación continua de las técnicas, de los mercados y del entorno económico lleva a las organizaciones a abandonar sus modos de organización rígidos y jerarquizados, a desarrollar las capacidades de iniciativa y de cooperación activas de sus miembros. Esta premisa se cumple cuando se evidencia en el Terminal que existe una comunicación estrecha con sus públicos identificando y entendiendo sus demandas sociales.

Su estrategia de responsabilidad social empresarial está centrada en líneas o componentes importantes como lo son los negocios inclusivos, voluntariado corporativo, proveedores y agricultura sostenible. Donde realizan acompañamiento y brindan asistencia técnica en cada una de las líneas a los colectivos e integran a los empleados en función del servicio social a la comunidad.

Cabe destacar que esta estrategia le ha permitido ser merecedora de reconocimientos como el Premio Marítimo de las Américas 2015, otorgado por la Secretaría de la Comisión Interamericana de Puertos de la Organización de los Estados Americanos (OEA), en la categoría Responsabilidad Social Empresarial en Puertos, por su Estrategia para la Reducción de la Pobreza en los departamentos de Bolívar y Sucre.

La estrategia de responsabilidad social actual está fundamentada en las tres dimensiones económico, ambiental y social lo que incide positivamente en el desarrollo organizacional al no

desvincular cada uno de los componentes sino por el contrario intégralos, esto le ha permitido a la compañía alcanzar indicadores de gestión social que le permiten materializar y visibilizar sus estándares en la acción de la responsabilidad social empresarial.

Finalmente se propone al terminal fortalecer su estrategia de responsabilidad social empresarial desde la mirada de la inteligencia colectiva, comunicando sus acciones sociales a los públicos a través de las herramientas interactivas que proporciona la web en especial de las redes sociales, movilizandoy sensibilizando a los empleados hacia el compartimiento de los valores, e integrando la responsabilidad social a la plataforma estratégica actual de la empresa.

CONCLUSIONES

Se recomienda fortalecer los instrumentos interactivos y mediáticos del Terminal Portuario con sus grupos de interés, que le permitan facilitar las relaciones y la comunicación con la organización, lo que permitirá nuevas dinámicas de construcción de capital social adoptando nuevos formatos de cooperación, interacción y coordinación.

Así como replicar las experiencias de los departamentos de Bolívar y Sucre en materia de Negocios Inclusivos y Agricultura Sostenible, con el objeto de que los programas ganen mayor visibilidad.

Se presentan como desafío importante seguir fomentando los indicadores de gestión social aumentando la cobertura de las iniciativas sociales, mayor número de comunidades, unidades de negocios comunitarios y beneficiarios directos.

Por otro lado, una correcta integración de la estrategia de Responsabilidad Social en el ejercicio de planeación estratégica no solo le permitirá al Terminal Portuario desarrollar competencias en el Talento Humano de co-inteligencia como la cooperación, el trabajo en equipo y el enfoque integrativo sino ser un modelo referente de gestión social en el sector logístico portuario, mejorar su reputación y proyección social.

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

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

BIBLIOGRAFÍA

- Bower, J. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Homewood, IL: Irwin.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study, *Management Science*, 29, (12), 1349 - 1364.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.
- Carson, T. (1993). Does the stakeholder theory constitute a new kind of the theory of social responsibility? *Business Ethics Quarterly*, 3, (2), 170 – 176.
- Curtis, A. (1998). The agency/community partnership in Landcare: lessons for state-sponsored citizen resource management. *Environmental Management*, 22:4, 563-574.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., & Sullivan, D.P. (2002). *Globalization and business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall - Pearson Education, pp.126 -144.
- Doyle, P. (2000). *Value – Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholders Value*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Durán, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S. & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 8(2), 58 – 75.
- Evan, W. M. & Freeman, R. E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, pp.75-84.
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marsfield, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine.
- Frost, F.A. (1995). The use of stakeholder analysis to understand ethical and moral issues in the primary resource sector. *Journal of Business Ethics*, 14: 653 -661.
- Jiménez, A. (2002). *Stakeholders-una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: Análisis de un caso colombiano*. Bogotá: Uniandes, pp. 29-32. 203-205.

- Lawrence, A.T. y Weber, J. (2005). *Business and society: stakeholders, ethics, and public policy*; Boston, Mass: McGraw-Hill, pp. 5-18.
- Lechuga, J.; Rodríguez, M. & Alarcón, C. (2014). Estado de conocimiento que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) tecnológicas de Barranquilla y Cartagena sobre sus grupos de interés. En *Revista de Investigaciones UNAD*, 13 (2), 171 -187.
- Mitchell. R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Pedroza, C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Gestión Joven*, 4, 9 – 11.
- Pettigrew, A.M. y McNulty, T. (1995). “Power and Influence In and Around the Boardroom”. *Human Relations*, 48 (8), 845-873.
- Quezada, D. y Sánchez, M. (2008). *Impacto de la RSE en los Consumidores Chilenos*. Santiago de Chile: Universidad de las Américas, cap.1.
- Ranchhod, A., Tinson, J. & Gauzente, C. (2004). *Marketing strategies: A Twenty-first Century Approach*. Harlow, England; New York: FT. Prentice Hall, pp. 50 -70.
- Taylor, S.J. y Bogdan R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.