

**Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders como estrategia  
organizacional del grupo Bancolombia**

**Paula Marcela Tierradentro Quintero**

**Código: 1.081.416.432**

**Julio Cesar Hernández**

**Tutor**

**Universidad nacional abierta y a distancia – UNAD**

**Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN**

**Especialización Gestión de Proyectos**

**2019**

**Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders como estrategia  
organizacional del grupo Bancolombia**

**Paula Marcela Tierradentro Quintero**

**Código: 1.081.416.432**

**Universidad nacional abierta y a distancia – UNAD**

**Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN**

**Especialización Gestión de Proyectos**

**Bogotá, Colombia**

**2019**

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema</b> .....	8
1.1. <b>Título del proyecto</b> .....	8
1.2. <b>Línea de investigación</b> .....	8
1.3. <b>Descripción del problema</b> .....	8
1.4. <b>Formulación del problema</b> .....	10
<b>Capítulo 2. Justificación</b> .....	11
2.1 <b>Justificación Teórica</b> .....	11
2.2 <b>Justificación Metodológica</b> .....	11
2.3 <b>Justificación Práctica</b> .....	11
<b>Capítulo 3. Objetivos</b> .....	12
3.1 <b>Objetivo general</b> .....	12
3.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	12
<b>Capítulo 4. Desarrollo del proyecto</b> .....	13
4.1. <b>Espacial O Geográfico</b> .....	13
4.2. <b>Temporal</b> .....	13
<b>Capítulo 5. Marco referencial</b> .....	14
5.1 <b>Marco conceptual</b> .....	14
5.2 <b>Marco teórico</b> .....	14
<b>Diseño metodológico</b> .....	20
<b>Capítulo 6. Metodología</b> .....	21
<b>Capítulo 7. Presupuesto</b> .....	22
<b>Capítulo 8. Cronograma</b> .....	23
<b>9. Desarrollo objetivo específico 1</b> .....	25
<b>10. Desarrollo objetivo específico 2</b> .....	27
<b>11. Desarrollo objetivo específico 3</b> .....	32
<b>12. Conclusiones</b> .....	34
<b>13. Recomendaciones</b> .....	35
<b>14. Referencias Bibliográficas</b> .....	36
<b>Anexos</b> .....	37

## Lista de tablas

Tabla 1- Presupuesto del proyecto de investigación.....	22
Tabla 5-Cronograma del proyecto de investigación .....	24
Tabla 2-Tabla de clasificación Cooperación – Amenaza .....	28
Tabla 3-Matriz de Poder/ Dinamismo.....	30
Tabla 4-Matriz de Poder/ Dinamismo Empresa Bancolombia .....	31

## Lista de figuras

Ilustración 1-Esquema relación stakeholders-empresa.....	15
Ilustración 2-Contextualización de los stakeholders.....	16
Ilustración 3-Tres generaciones de Relaciones empresariales con Stakeholders .....	17
Ilustración 4-Matriz de poder.....	18
Ilustración 5-Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997) .....	18
Ilustración 6-Modelo de Savage - Nix - Whitehead & Blair. (1991).....	19
Ilustración 7- Modelo de Mintzbergh .....	28
Ilustración 8-Matriz y estrategia recomendada.....	29

## Resumen

Un modelo en el que se identifiquen los stakeholders, sus expectativas y demandas así como la integración de estos en la estrategia organizacional.

Gestión de los stakeholders (grupos de interés) en la estrategia organizacional de la empresa Bancolombia, es el título que hemos acordado para la presente investigación, para lo cual se ha decidido llevar este proceso con la secuencia lógica de estas fases; primero, la identificación de los stakeholders de esta empresa en particular para consensuar con ellos el modelo de gestión; la segunda fase concierne a la selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso, es decir identificar las expectativas de ellos respecto a dicho modelo, y la fase final, plantear el modelo de gestión resultante.

Metodológicamente se lleva a tener un diseño descriptivo, con un enfoque mixto (más cualitativo que cuantitativo), porque es necesario recopilar mucha información de los stakeholders para poder integrar un modelo de gestión bien integral.

**Palabras Clave:** Crisis, continuidad, gestión, normalidad operativa, organización

## **Abstract**

A model in which stakeholders are identified, their expectations and demands as well as their integration in the organizational strategy.

Management of stakeholders (interest groups) in the organizational strategy of the Bancolombia company, is the title that we have agreed for the present investigation, for which it has been decided to carry out this process with the logical sequence of these phases; first, the identification of the stakeholders of this particular company to agree with them the management model; The second phase concerns the selection of tools for dialogue and development of the process, that is, to identify their expectations regarding said model, and the final phase, to propose the resulting management model.

Methodologically, it is necessary to have a descriptive design, with a mixed approach (more qualitative than quantitative), because it is necessary to collect a lot of information from interested parties in order to integrate a well-integrated management model.

**Keywords:** Crisis, continuity, management, operational normality, organization

## **Introducción**

La Teoría de los Grupos de Interés y los enfoques para el estudio de las organizaciones continúan generando investigaciones de gran interés e importancia. En esta investigación, utilizamos una aplicación práctica de la Teoría de los Grupos de Interés denominada “análisis de los grupos de interés” para ilustrar métodos para la identificación, emparejamiento y evaluación de estrategias y tácticas de las principales partes que ejercen influencia (grupos de interés) dentro y sobre una organización.

La empresa Bancolombia tiene papel predominante en el sistema socioeconómico del país, y a su vez tiene varios interesados en su gestión y desempeño, porque de eso depende sus empleados, accionistas, la ciudadanía y el país. Las empresas pueden aliarse con grupos de colaboradores ya sea internos como externos (stakeholders) que ayuden a mantener la empresa en el mercado que cada día genera cambios.

El entorno donde operan las empresas cada día es diferente y es necesario conocerlo para conseguir ventajas en relación con otras empresas y stakeholders por medio de estrategias organizacionales donde exista un alcance a largo plazo.

La presente investigación se centra en presentar un modelo de relación efectiva de los grupos de interés con la empresa Bancolombia como estrategia organizacional.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

### **1.1. Título del proyecto**

Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders con la estrategia organizacional de la empresa Grupo Bancolombia.

### **1.2. Línea de investigación**

Dinámica organización

Sub línea: gestión de procesos organizacionales

### **1.3. Descripción del problema**

En el mundo existe muchas empresas que establecen sus objetivos en obtener utilidades y sabemos que en gran parte la función de una empresa se trata de eso, pero en espacios modernos donde predomina y se caracteriza la exigencia de las organizaciones por conseguir niveles óptimos de competitividad en el mercado que están presentes y que desean incursionar, es por eso que la premisa tendrá que ampliarse a únicamente generar dinero. Las empresas hoy en día tienen la necesidad de tomar las oportunidades que hay de relación con los nuevos mercados, pero sobre todo su relación con los grupos de interés o stakeholders.

Bancolombia es una empresa que ha puesto su mirada en el entorno que la rodea para analizar los cambios que día a día se generan y que los obligan a estar preparados para una respuesta rápida a las necesidades del mercado actual y cambiante. Es importante resaltar que el problema principal encontrado en el banco es que la carencia de una relación cercana y óptima con los stakeholders (grupos de interés). Por lo que la compañía deberá realizar la gestión de sus relaciones y garantizar que estas relaciones perduren, evitando crisis que se deriven de relaciones mal manejadas. El stakeholders es como un amigo que nos va a ayudar en momentos críticos; si

tenemos inconvenientes van a estar de nuestro lado si sabemos preservar en el tiempo estas relaciones.

### **Área problemática o contexto de la investigación**

El contexto de esta investigación está orientado a establecer un modelo de relaciones entre las organizaciones y los stakeholders (grupos de interés). Todas las empresas tienen como función principal ser generadoras de valor y utilidades para los socios, pero todo esto debe ir de la mano con la sostenibilidad de la compañía y la supervivencia a largo plazo. Para alcanzar los objetivos es fundamental la presencia de agentes económicos que aportan recursos para alcanzar dicho fin y que a cambio haya una compensación que satisfaga las necesidades e interés que incentive a los stakeholders a seguir interesados y participar en la organización. De esta manera podemos decir que los agentes tienen cierto derecho a participar en la distribución de la riqueza generada en las empresas como resultado de la operación en la económica, incluso recibir más beneficios de los acordados con las empresas.

Los clientes son los principales consumidores de los servicios o bienes que son producidos por la empresa y son la fuente principal de ingresos, esto genera una dependencia para seguir operando y satisfacer a los clientes. Las relaciones son de gran impacto en la supervivencia de las empresas como también lo es el desarrollo de la sociedad y de la economía. Los stakeholders están vinculados a la empresa con los aportes que realicen a esta, lo que se hace fundamental referenciar la forma como se regulan las relaciones y como se busca el equilibrio de intereses de los diversos stakeholders.

## **Propuesta problema**

Bancolombia si bien es fuerte en el mercado donde opera, debe tener un papel más protagónico y más eficaz en las relaciones con los stakeholders como estrategia organizacional para todo el macroentorno donde opera, para garantizar su vigencia en el mercado Colombiano.

### **1.4. Formulación del problema**

#### **Pregunta**

¿Con la implementación de un modelo efectivo de stakeholders, se logrará una gestión efectiva organizacional en el Grupo Bancolombia?

Según la guía PMBOK 6ta edición, identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

Es de gran importancia monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento para la organización en este caso para el Grupo Bancolombia.

## **Capítulo 2. Justificación**

### **2.1 Justificación Teórica**

El sustento teórico de este proyecto está fundamentado en la Teoría de los grupos de interés y los diferentes modelos de Stakeholders según la guía PMBOK Ed. 6ta

### **2.2 Justificación Metodológica**

En presente proyecto se abordará un tipo de investigación descriptiva desde un enfoque mixto (cualitativo, y cuantitativo) donde se utilizarán técnicas como lo es la observación participante y la aplicación de diferentes modelos de identificación y análisis de stakeholders de esta empresa Grupo Bancolombia, es decir grupos de interés como clientes, proveedores, intermediarios, entre otros.

### **2.3 Justificación Práctica**

El mercado ha adquirido nuevos ámbitos influidos por la globalización, la competencia de manera extrema y la variabilidad del mercado, el concepto de los stakeholders que ha tomado mucha fuerza en el impacto estratégico corporativo, debido a que las empresas con el objetivo de alinearse estratégicamente con nuevas empresas y escenarios de mercado, deben propender por la integración de varias subresponsabilidades, cada una de ellas deberá ser cumplida a en su totalidad y es por eso que una manera de alinearse con ese propósito, es involucrar a todos los grupos de interés, no existe otra manera.

## **Capítulo 3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Proponer un modelo de relación efectiva de los stakeholders como estrategia organizacional del grupo Bancolombia.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Caracterización de los Stakeholders del grupo Bancolombia
- Identificar los diferentes modelos de stakeholders
- Establecer una estrategia de modelo de relación efectivo de stakeholders como estrategia organización del grupo Bancolombia

## **Capítulo 4. Desarrollo del proyecto**

### **4.1. Espacial O Geográfico**

Bancolombia S.A. (Bancolombia). Es una empresa que opera principalmente en el sector Banca. Conecta con sus contactos clave, proyectos, accionistas, noticias relacionadas y más. Esta empresa cuenta con operaciones en Colombia. Algunos temas relacionados a sus desarrollos son: Servicios financieros, Banca de inversión y Bancos.

### **4.2. Temporal**

La siguiente investigación se realiza en un tiempo estimado de cuatro meses, con actividades que se detallan en el cronograma.

## Capítulo 5. Marco referencial

### 5.1 Marco conceptual

- Sponsor del proyecto: marcar la dirección a alto nivel del proyecto.
- Director de proyecto: es la persona responsable de la gestión y ejecución del proyecto dentro del marco asignado.
- Cliente: Pudiendo ser externo o interno, el cliente será la entidad o persona que finalmente es encargado de aceptar la entrega del proyecto. En algunos casos como cliente se entiende todo aquel que utilizará el producto o sistema a desarrollar.
- El equipo del proyecto: personas que participen directamente en cualquier actividad vinculada al proyecto.
- Los interesados: persona u organización que afecte directamente o indirectamente al proyecto, independientemente de que participe o no en él.
- El usuario: estrictamente el usuario se consideraría como un stakeholder, quizás uno de los principales, y justamente por esto merece la pena tratarlo a parte.

### 5.2 Marco teórico

#### Concepto de Stakeholders

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 (Bleger, 2010) 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.

*Ilustración 1-Esquema relación stakeholders-empresa*



## **Teoría de los Stakeholders**

De acuerdo a (Freeman, 1984) aunque el concepto de stakeholder, como neologismo que apunta a una metáfora —literalmente vendría a significar: “el que mantiene una apuesta”...y nótese bien su cercanía fónica al término stockholder, que vale por shareholder y que sería, vertido al castellano, “el que tiene en su poder una parte alícuota de una empresa”; o sea: el accionista—, había sido utilizado ya en los años sesenta y setenta, es (Freeman E. , 1984) quien sistematiza y delinea una manera de aproximarse a los stakeholders que puede dar, como resultado final, toda una teoría de la empresa y la gestión, abriendo pistas —tímidamente, si se quiere; pero abriendo pistas al fin y al cabo— hacia lo que venimos denominando un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI

## **Cambios en la naturaleza de las organizaciones con los Stakeholders**

En el cuadro siguiente se pueden visualizar los cambios más relevantes:

*Ilustración 2-Contextualización de los stakeholders*

<b>¿Quiénes son sus stakeholders?</b>		
De las interacciones empresariales tradicionales:	Empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores.	Hacia grupos más amplios: Comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente...
<b>¿Qué temas debe tratar con ellos?</b>		
De temas legales y contractuales:	Marketing, relaciones industriales, elección de ubicaciones para plantas, planificación del negocio y compras.	Hacia temas emergentes y nuevas responsabilidades: Corrupción, exclusión social, derechos humanos, riesgos para la salud, desarrollo económico, condiciones laborales en la cadena de compras, impacto ambiental...
<b>¿Cómo hacerlo?</b>		
De la comunicación unilateral:	Investigación de mercado, comunicaciones corporativas, publicidad y difusión en medios.	Hacia el diálogo y la colaboración: Consultas, paneles de asesoramiento, retroalimentación online, foros y alianzas de stakeholders múltiples, redes de convocatoria.

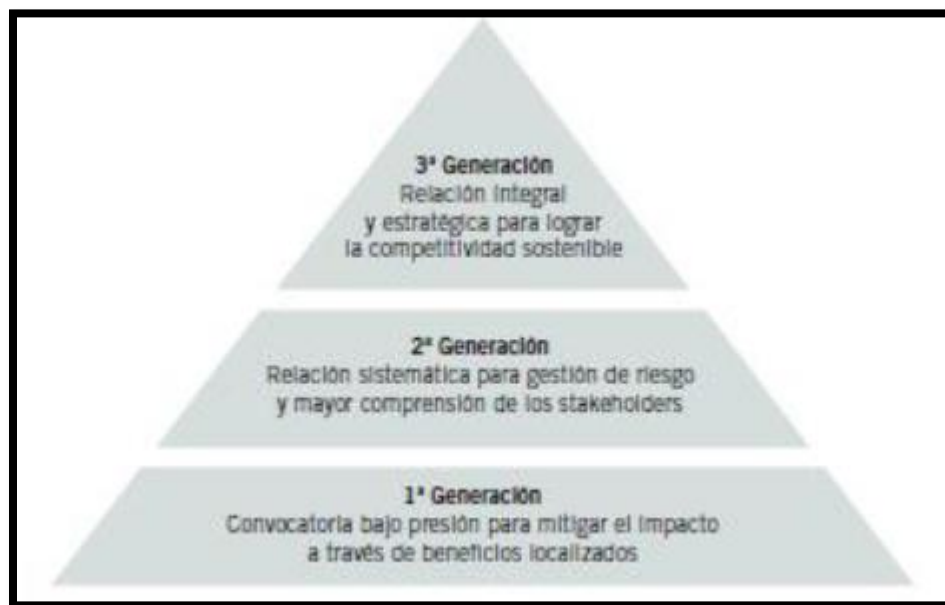
**La importancia para la organización de relacionarse con los Stakeholders**

Con base en el manual (Unidas, 2015) En este contexto de cambio constante, las organizaciones juegan un papel más importante que antes. Las actividades tienen un impacto económico, ambiental y social en la sociedad, tanto en la escala local como global. En muchos países, las compañías participan activamente en el desarrollo de políticas públicas y cambios de legislación. Más aún, en muchas partes del mundo, la ola de privatizaciones y la creciente formación de alianzas intersectoriales han profundizado el rol del sector privado en la prestación de servicios tradicionalmente considerados públicos. La mayor participación de las empresas privadas en las actividades de desarrollo internacional –a menudo en colaboración con organismos internacionales– constituye un cambio notable en este contexto.

En respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas.

En muchos países desarrollados, estas demandas se han incorporado a la legislación vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de stakeholders.

*Ilustración 3-Tres generaciones de Relaciones empresariales con Stakeholders*

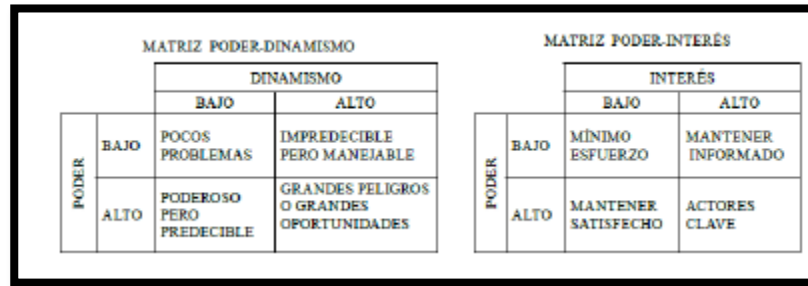


### ***Modelos clásicos para la identificación de stakeholders***

#### **Modelo de Gardner (1989)**

Gardner (1989) desarrolla la matriz de poder - interés y poder - dinamismo para la caracterización y ponderación de los stakeholders; se trata de una matriz cartesiana en la cual se ubican los actores identificados por la organización, según su percepción.

*Ilustración 4-Matriz de poder*

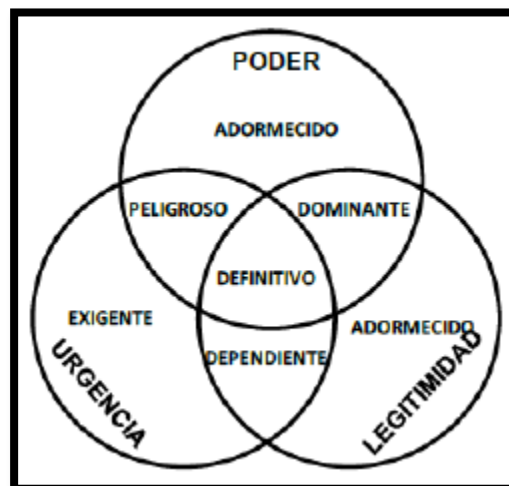


Fuente: Gardner, 1989z

### **Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)**

Mitchell, Agle, & Wood, (1997) hace explicación que los stakeholders son actores tanto internos como externos que se afectan o son afectados por los resultados de una empresa. El modelo de (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) es en esencia, conceptual, pues los autores no postularon los métodos para su implementación. Con sustento en este modelo, (Falcao & Fontes, 1999) desarrollan una metodología para la priorización de actores, resultando en un índice de predominancia que resulta de la ponderación de los grados de poder, legitimidad y urgencia de cada actor, según una escala de valoración dada. Así, se convierte en una herramienta de valoración cuantitativa de los atributos de poder.

*Ilustración 5-Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)*

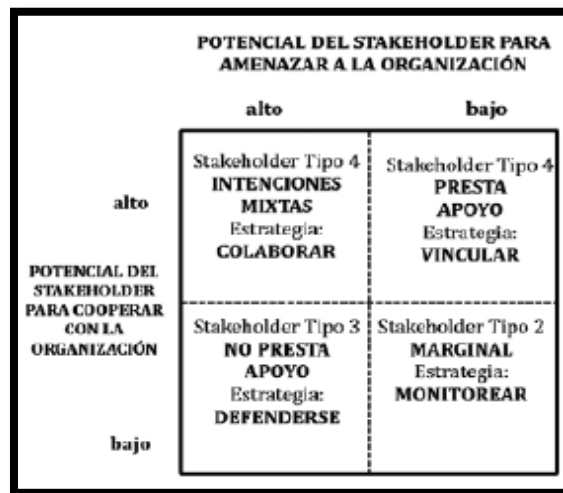


Fuente: Mitchel, Agle y Wood, 1997

### Modelo de Savage - Nix - Whitehead & Blair. (1991)

Para (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991) existen métodos de identificación de los grupos de interés que por lo general hacen énfasis en los tipos y la magnitud de las amenazas descartando el enorme potencial de la cooperación, lo que incentiva a los grupos de interés a trabajar juntos. Así, Savage desarrolla una clasificación de stakeholders, que combina su potencial de amenaza y su potencial de cooperación, clasificación que conduce a una estrategia de manejo de stakeholders procurando que los stakeholders adversos a los intereses de la organización cambien su percepción y su actitud.

*Ilustración 6-Modelo de Savage - Nix - Whitehead & Blair. (1991)*



Fuente: Savage et al. (1991)

## **Diseño metodológico**

Este proyecto que lleva por nombre, propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de la empresa Grupo Bancolombia, metodológicamente se abordara desde un tipo de investigación descriptiva.

## **Capítulo 6. Metodología**

### **Enfoque de la investigación**

Este proyecto de investigación baso en un enfoque documental mixto (cualitativo y cuantitativo) en el que utilizarán las técnicas de observación participante y a su vez la aplicación de modelos relacionados con los grupos de interés (stakeholders) de la empresa Grupo Bancolombia (grupos de interés como lo son los clientes, intermediarios, proveedores, accionista, empleados, etc)

### **Tipo de investigación**

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo, donde el propósito principal del investigador es describir situaciones actuales, eventos, seguimiento de procesos, entre otros y como se manifiesta determinado fenómeno.

### **Ámbito de investigación**

Personal que trabaja en la empresa y stakeholders que tienen relación estrecha con el grupo Bancolombia.

### **Fuentes de recopilación de la información**

- Información y datos de internos de la empresa grupo Bancolombia.
- Documentos bibliografía, informes, documentos oficiales de la empresa, trabajos e investigaciones.

## Técnicas de recolección de datos

Se utilizará como técnica de recolección el análisis documental, la observación no participante y la aplicación de un modelo que esté relacionado con el tema principal de la investigación de estudio.

## Capítulo 7. Presupuesto

Para la determinación del presupuesto se identifican las necesidades macro para cada una de las fases, encontrado que se requiere una inversión de \$236.000.000 para todo el proceso de investigación, implementación de un plan de sostenibilidad piloto y análisis de resultados. Cabe resaltar que esta propuesta está enfocada principalmente en el uso de tecnología para el desarrollo del proceso de investigación e implementación piloto.

Tabla 1- Presupuesto del proyecto de investigación

<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Monto</i>
Dirección	Bancolombia	
Identificación de grupos de interés	Bancolombia	\$ 5.000.000
Caracterización de los grupos de interés	Bancolombia	\$ 1.800.000
Administración		
Salarios personal (2 personas) de investigación externo por 4 meses	Bancolombia	\$ 8.000.000
Equipos de oficina (Disco duro externo)	Bancolombia	\$ 200.000
Material de papelería	Bancolombia	\$ 180.000
Desarrollo y organización	Bancolombia	
Reuniones con la empresa y el grupo investigador	Bancolombia	\$ 3.000.000

Presentación de los resultados de la investigación	Bancolombia	\$5.000.000
Publicación de los resultados en la gestión del año 2019 de la empresas Bancolombia	Bancolombia	\$ 4.000.000
Gastos generales	Bancolombia	
<hr/>		
Póliza de seguro para investigadores	Bancolombia	\$ 2.000.000
Plan internet y celular (4 meses)	Bancolombia	\$ 960.000
Pasajes y viáticos (4 meses)	Bancolombia	\$ 4.600.000
<hr/>		
Presupuesto total		<b>\$ 34.740.000</b>

### Capítulo 8. Cronograma

Mejoramiento de las relaciones entre la entre Bancolombia y sus grupos de interés

Partiendo de la información encontrada la empresa Grupo Bancolombia esta deberá enfocar su mirada a los grupos de interés, pero sobre todo en fortalecer las relaciones entre sí las relaciones entre sí.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se establecieron 4 fases, iniciando con un proceso de identificación, posterior la presentación del modelo stakeholders y finaliza con una etapa de análisis que permite concluir todo el proceso de investigación. Esto se desarrolla en un tiempo de 19 semanas.

Tabla 2-Cronograma del proyecto de investigación

<b>Cronograma:</b> Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders con la estrategia organizacional de la empresa Grupo Bancolombia.	<b>Septiembre</b>				<b>Octubre</b>				<b>Noviembre</b>				<b>Diciembre</b>			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
<b>Actividades</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Fase 1: Identificación</b>																
Identificación de los stakeholders.																
Identificación de las partes interesadas para la empresa Bancolombia																
Identificación de medidas para generar valor																
<b>Fase 2: Diseño de modelo</b>																
Establecer relación entre Stakeholders, partes interesadas y la compañía																
Situación actual y planificación de la relación con los stakeholders																
Fortalecimiento de relaciones con los stakeholders como estrategia organizacional																
<b>Fase 3: Análisis de resultados</b>																
Evaluar los beneficios de una relación optima con los grupos de interés																
Definición y descripción de los stakeholders de la empresa Bancolombia																
Plan de relación con los stakeholders																

## 9. Desarrollo objetivo específico 1

Identificación de modelos de gestión

- Identificar los diferentes modelos de stakeholders

### **Descripción y definición de los grupos de interés**

Podemos decir que los stakeholders son individuo o grupos que se afectan o se ven afectados por una empresa y sus actividades. (UNEP. Programa Desarrollo de las Naciones Unidas, 2015). Si bien los grupos de interés o stakeholders existen y son genéricos para las empresas, cada organización tendrá los suyos propios con base en la naturaleza operativa de dichas compañías, su ubicación geográfica y la propia cultura de la región donde participa industrialmente.

Los stakeholders los podemos calificar por:

- **Responsabilidad:** son aquellas personas que tienen responsabilidades con la empresa, ya sean financieras, operativas o legales, entre otras.
- **Influencia:** son los que tienen influencia en la empresa, su organización y acciones en su desempeño.
- **Cercanía:** son personas cercanas a la empresa, stakeholders internos o con relación larga con la empresa.
- **Dependencia:** Son aquellos que dependen de la empresa como sus empleados y clientes para los cuales la empresa es importante.

## **Identificación de los stakeholders de la empresa Bancolombia**

Teniendo en cuenta la investigación y en conformidad a asegurar la identificación de los stakeholders más importantes y con más relevancia, la empresa recibe la ayuda de colaboradores externos que cuentan con conocimiento amplio sobre el tema y representación personal de todas las áreas de la empresa.

## **Los stakeholders de la empresa Bancolombia**

Stakeholders encontrados en la investigación

Cientes: Cliente bancario es aquella persona que contrata un producto o servicio con una entidad financiera.

Accionistas: persona que posee una o varias acciones del grupo Bancolombia

Colaboradores: colaboradores que demuestran personalidades creativas y que pueden responder eficazmente a las necesidades de los clientes del banco.

Proveedores: compuestos por pequeñas, medianas y grandes empresas que proveen todo tipo de servicios. Su operación impacta directamente ya que de ellos depende la empresa para ofrecer productos y servicios de calidad a tiempo

Comunidad: grupo de personas que tienen ciertos elementos en común

Autoridades y entes reguladores: su finalidad es aumentar la seguridad jurídica y la transparencia en beneficio de los consumidores.

## **10. Desarrollo objetivo específico 2**

### Caracterización

- Caracterización de los Stakeholders del grupo Bancolombia

### **Mapeo de los Stakeholders**

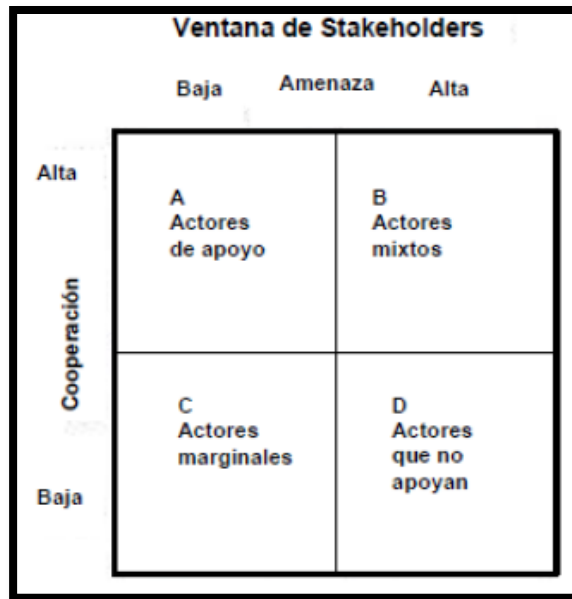
Teniendo en cuenta el artículo escrito por (Minoja, 2012) en la revista “Journal Of Business Ethics”, el mapeo de stakeholders se considera como el proceso de clasificar la posición de los stakeholders de la empresa y de esta manera enfocar los esfuerzos eficientemente al desarrollar estrategias.

Detallaremos el modelo de mapeo de stakeholders utilizado.

### **Modelo de Mintzbergh**

Según la publicación de (Rivera, 2003), Mintzbergh desarrolló una matriz de clasificación de stakeholders según el análisis de 2 factores: Amenaza y cooperación.

Ilustración 7- Modelo de Mintzbergh



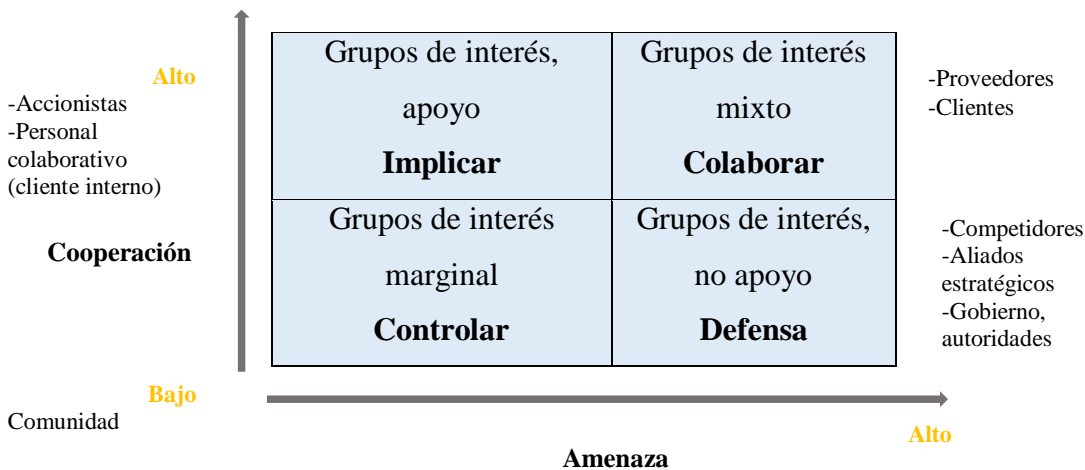
Fuente: Rene Rivera (2003)

Tabla de clasificación cooperación – amenaza para la empresa Bancolombia

Tabla 3-Tabla de clasificación Cooperación – Amenaza

<i><b>Categoría</b></i>	<i><b>Nombre del stakeholders</b></i>
A. Actores de apoyo	Accionistas, Colaboradores
B. Actores mixtos	Proveedores, Clientes
C. Actores Marginales	Comunidad
D. Actores que no apoyan	Competidores, Autoridades

Ilustración 8-Matriz y estrategia recomendada



Savage, Nix, Whitehead, & Blair, (1991) afirman que, si se analiza y evalúa el potencial de cada grupo de interés para amenazar o cooperar en la empresa, se puede prevenir acontecimientos, asumiéndolos de la mejor manera siempre buscando el beneficio de la empresa.

Al realizar la caracterización y clasificación de los stakeholders se obtuvo:

1. Grupo de interés de apoyo, que es quien ayuda y apoya las estrategias de la empresa Bancolombia y es donde pertenecen, los accionistas, colaboradores.

Estrategia recomendada para esta categoría: Implicar

2. Grupo de interés marginal, este grupo es indiferentes a las estrategias, por lo que no tendente a dificultar su desarrollo ni tampoco a colaborar.

Estrategia recomendada para esta categoría: Controlar

3. Grupo de interés no-apoyo, este grupo puede amenazar en gran medida a la empresa y no apoyarla de ninguna manera.

Estrategia recomendada para esta categoría: Estar a la defensa

4. Grupo de interés mixto, podemos decir que es el más importante por lo que ofrece un nivel alto de asentamiento como de oposición también.

Estrategia recomendada para esta categoría: Colaborar

### **Matriz Poder/ Dinamismo**

Esta matriz de grupos de interés clasifica las partes interesadas en la relación que existe en el poder que tienen y el dinamismo de la situación.

Esta matriz se puede utilizar para determinar dónde colocar esfuerzos para el desarrollo de estrategias. (Politécnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017)

- Los stakeholders del grupo A y B son más fáciles de tratar
- Los stakeholders del grupo C son importantes porque son poderosos, sin embargo, su dinamismo es bajo por lo tanto su postura es previsible.
- Las stakeholders en el grupo D, se les debe prestar más atención por parte de la empresa ya que su posición es difícil de predecir.

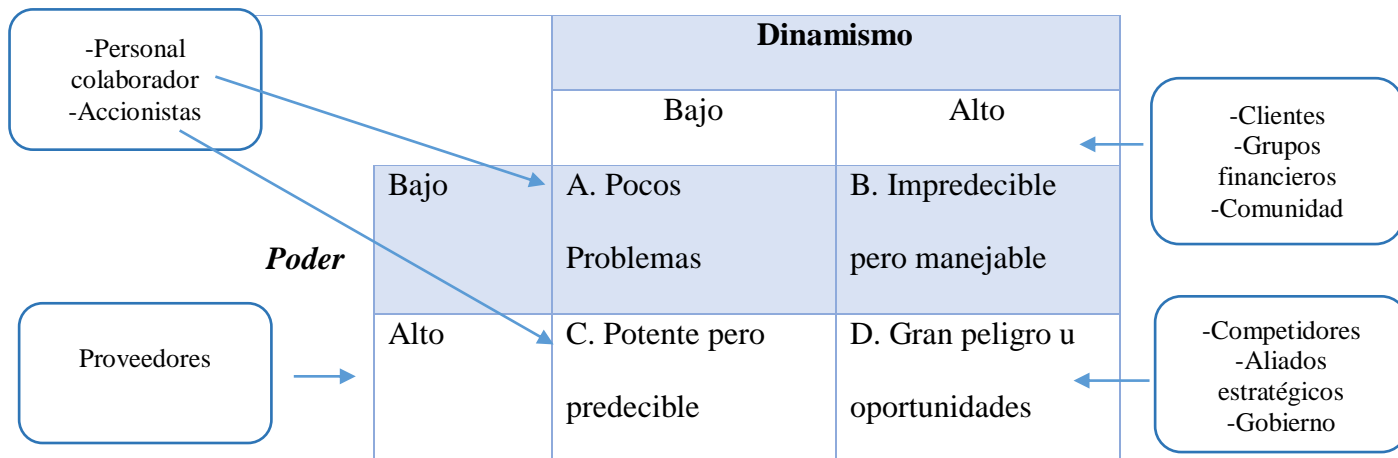
*Tabla 4-Matriz de Poder/ Dinamismo*

#### ***Matriz de Poder/ Dinamismo***

		<b>Dinamismo</b>	
		Bajo	Alto
<b><i>Poder</i></b>	Bajo	A. Pocos Problemas	B. Impredecible pero manejable
	Alto	C. Potente pero predecible	D. Gran peligro u oportunidades

Tabla 5-Matriz de Poder/ Dinamismo Empresa Bancolombia

**Matriz de Poder/ Dinamismo**



Descripción de las áreas de la matriz, tabla 4

- Grupo A y B

Observación: Son los más fáciles de tratar

Estrategia organizacional: inclinar a su favor los beneficios de una buena relación con los stakeholders en el desarrollo organizacional y creación de oportunidades.

- Grupo C

Observación: Son de importancia, ya que son poderosos. Pero su dinamismo es bajo, lo que hace que su postura sea fiable y que sus expectativas puedan resolverse de manera relativamente fácil.

Estrategia: La empresa Bancolombia como todas las empresas depende en gran porcentaje de sus proveedores por lo que fundamental que se consolide una excelente relación con este grupo de interés, teniendo en cuenta que el beneficio obtenido es mutuo.

- Grupo D

Observación: este grupo debe tener mucha más atención que los demás, este grupo es de gran poder y es difícil predecir su postura. A veces se hace imperioso hacer nuevas estrategias antes de tomar una decisión.

Estrategia: la empresa debe estar atenta ante cualquier inconveniente y con voluntad de buscar convenios y acuerdos entre estas partes.

### 11. Desarrollo objetivo específico 3

- Establecer una estrategia de modelo de relación efectivo de stakeholders como estrategia organización del grupo Bancolombia
- **Plan de relación de Stakeholders con la empresa Bancolombia**

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Stakeholders	Enfoque Planteado
Colaborar	Establecer un grupo de stakeholders que desarrollen soluciones consensuadas y planes de acción, o en su defecto asociarse	De dirección múltiple o bilateral entre partes interesadas que participen en la toma de decisiones y negociación	Es a largo plazo , y se buscan para participación e implementación de soluciones de las dificultades más presentadas en la empresa	Accionistas/ socios	Planear juntas o reuniones frecuentemente
Convocar	Se trabaja de la mano con los stakeholders para ser tenidos en cuenta, con su opinión en las decisiones	Los grupos de interés toman medidas de forma individual	Se trabaja para asegurar que se entiendan sus inquietudes, desarrollar propuestas, proveer feedback acerca de la influencia de las opiniones de los stakeholders en el proceso de toma de decisiones	Colaboradores o empleados	Llevar por escrito las diferentes acciones y participación en la toma de decisiones

Consultar	Tener información de los grupos de interés para toma de decisiones internas	Realizar preguntas a los grupos de interés para que ellos den su respuesta	Se escucharan a los stakeholders y se tendrán en cuenta sus sugerencias	Comunidad local	Establecer canales de comunicación efectivos
Realizar abastecimiento y transacciones	Se debe dar un trabajo conjuntamente y proveer fondos	Hacer seguimiento y control según los términos estipulados en el contrato	Con el contrato se establecen los términos de la relación entre la empresa y el proveedor	Proveedores	Empresas privadas y publicas
Seguimiento	Hacer seguimiento de los grupos de interés y sus opiniones	Comunicación de los stakeholders con la empresa	Relación pasiva	Competidores	Tener los relaciones actualizadas
Encomendar	Delegar en los grupos de interés la toma de decisiones para un tema específico	Los stakeholders tiene un papel en el gobierno	Implementar los que ellos digan y decidan	Gobierno/ autoridades	Inclusión de los grupos de interés a la estructura actual del gobierno

## Conclusiones

Como resultado de la investigación se logró identificar y analizar los diferentes stakeholders que tiene la empresa Bancolombia tanto internos como externos. Dentro de los internos encontramos los colaboradores o empleados y accionistas; en los externos que son más, encontramos competidores, clientes, proveedores, comunidad, entidades gubernamentales.

Se realizó una evaluación de la situación actual de la empresa, conforme a ello poder proponer un modelo de relación afectivo con los stakeholders con la planificación estratégica de la empresa Bancolombia.

Con el mapeo de stakeholders elaborado se caracterizaron y se clasificó la posición de los stakeholders de la empresa según modelo Mintzbergh haciendo relación de la cooperación vs amenaza de stakeholders realizando una estrategia organizacional para la empresa. A la vez se elabora la matriz poder/dinamismo donde se pudo observar el poder que cada grupo de interés ejerce sobre la empresa.

Establecer una relación efectiva es un tema de proyección de la compañía, en busca de establecer relaciones de mediano y largo plazo, que garantice la sostenibilidad del negocio junto a la sostenibilidad de sus principales asociados.

## **Recomendaciones**

La empresa debe fortalecer las relaciones con los stakeholder externos, así como lo hace con los grupos de interés internos que identificamos. Una recomendación para la empresa Bancolombia modifique algunos paradigmas presentes para que la empresa logre avanzar mucho más dinamismo en el mercado donde hace presencia.

Se debe consolidar una gestión en el área administrativa que sea inclusiva con los stakeholders teniendo en cuenta que ya se identificación claramente cuáles son los grupos de interés que Bancolombia tiene haciendo énfasis en los objetivos de la empresa y la estrategia organizacional.

## 14. Referencias Bibliográficas

AccountAbility, U. N. (2006). *Accountability*. Obtenido de Manual para práctica de las relaciones: <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Stakeholders.pdf>

Acosta Guzmán, J. A. (Marzo de 2015). *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2015/1/stakeholders.html>

Argandoña, A. (2011). *IESE Business School*. Obtenido de Documento de investigación N. 355: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>

Excellence, C. (2011). *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis*.

Ferreyro, A. A. (2014). *Metodología de la investigación*. Córdoba, Argentina : Encuentro Grupo Editor.

Grupo, B. (2 de 12 de 2013). *Webinar Gestión de los Stakeholders*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=PsrtVCRyDI8>

internacionales, C. (2015). *Identificar a los Interesados* . Obtenido de <http://ppmci.com/projectmanagement/451/131-identificar-a-los-interesados.html>

proyectos, I. d. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) 6ta edición*.

Unidas, P. D. (2015). *Comisión de las Comunidades Europeas*. (UNEP, Ed.)

## **Anexos**

### **1. Generalidades de la empresa Bancolombia**

#### **Misión**

Queremos generar preferencia, ser la mejor opción. Que nuestros clientes nos busquen porque los entendemos, les ofrecemos soluciones oportunas y nuevas posibilidades para cada momento, sabiendo que nuestros productos y servicios responden y superan sus expectativas.

Queremos generar satisfacción, tener clientes felices que nos recomienden no sólo porque encuentran en nosotros respuesta a sus necesidades, sino porque les entregamos experiencias superiores y se llevan la impresión de que somos un equipo cálido y cercano, que actúa con el corazón para servirles con responsabilidad.

Queremos contribuir a hacer realidad los sueños, acompañando a nuestros clientes cada día para facilitarles la vida. Que sus deseos de estudiar, comprar una casa, o abrir un nuevo negocio, se cumplan. Queremos ser reconocidos como ese motor del desarrollo personal y social. (Bancolombia, 2019)

#### **Visión**

Buscamos ser líderes y marcar tendencia, diferenciarnos en el mercado por nuestra novedosa oferta de servicio que se adapta rápidamente a las necesidades de los clientes y supera la propuesta de otros competidores; entender las transformaciones de la industria, innovar para ser los primeros y prepararnos para ofrecer mejores soluciones.

Además, buscamos generar orgullo para nuestros empleados, tener equipos de alto desempeño que se levanten felices de ir a trabajar todos los días, porque reconocen que su contribución es

importante para el desarrollo de los sueños de muchas personas y empresas. Saben que trabajan por un propósito superior, que ésta es una organización que brinda todas las herramientas para ser cada vez mejores profesionales y seres humanos.

También buscamos ser sostenibles, procurando, con cada acción que emprendemos, el bienestar económico, social y ambiental de los territorios en los que tenemos presencia, de manera que podamos seguir creciendo y consolidándonos en el tiempo. (Bancolombia, 2019)

## **Historia**

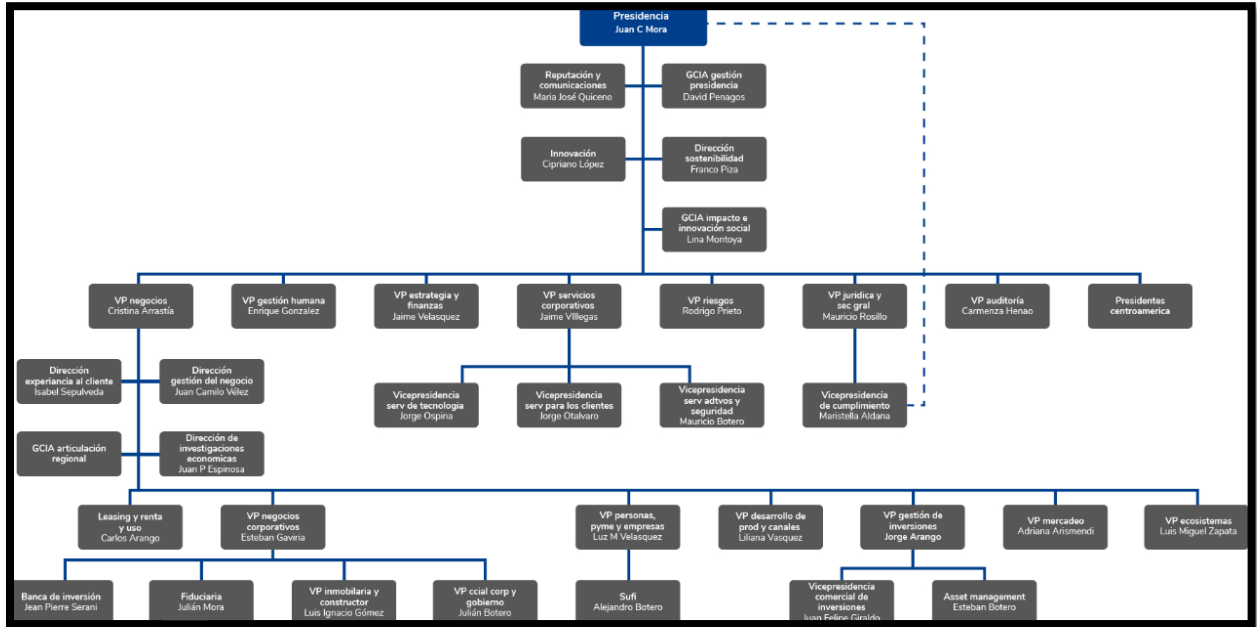
Han pasado 142 años desde el nacimiento del Grupo Bancolombia, una organización en la que hemos conservado, desde siempre, el propósito de ser un motor de desarrollo económico y social de los países en los que estamos presente.

Durante este tiempo, la innovación en la experiencia de los clientes ha sido una meta constante y son muchas las evidencias de nuestro trabajo en este sentido. Por ejemplo, en 1969 en el BIC ofrecimos al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 pusimos en funcionamiento la red de cajeros electrónicos.

En 1996 nuestra entidad fue pionera en el sistema financiero colombiano con la apertura de la primera Sucursal Virtual Personas. En 1999 inauguramos la Sucursal Virtual Empresas, la cual propició el primer sistema de pagos por Internet en Colombia; un año después, en 2000, presentamos la E-Card MasterCard, la primera tarjeta de crédito virtual en el país para realizar compras por Internet. En 2006 abrimos el primer corresposal bancario en Colombia, un canal que ya se exportó a El Salvador, y con la APP, lanzada en 2012, hoy facilitamos más de 230 millones de transacciones al año.

Ha sido una historia de innovaciones no solo en productos y servicios, también en la forma en que nos relacionamos con nuestros clientes, buscando aportar cada día más a la calidad de vida de las personas, siendo una Banca más Humana. (Bancolombia, 2019)

## 2. Organigrama Bancolombia



Fuente: Grupo Bancolombia, estructura