

Los stakeholders, clave para el éxito de la gestión de proyectos

Luz Ayda Ramírez Matíaz

Director:

Fernando Alirio Rojas Rojas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Programa Especialización en Gestión de Proyectos

Pereira, 2021

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para optar al título de Especialista en Gestión de Proyectos.

Jurado

Tabla de Contenido

Resumen.....	15
Abstract.....	16
Planteamiento del problema.....	9
Justificación	11
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Marco conceptual y teórico.....	13
Stakeholders.....	13
Proyecto	17
Gestión de proyectos.....	18
Diseño metodológico	19
Tipo de estudio.....	20
Método de investigación	20
Fuentes y técnicas de recolección de datos.....	21
Los stakeholder, clave para el éxito de la gestión de proyecto.....	22
Partes interesadas.....	24
Stakeholders externos	26
<i>Gobierno</i>	26
<i>Sociedad</i>	29
<i>Entidades financieras</i>	30
<i>Inversionistas</i>	33
<i>Clientes</i>	35
<i>Proveedores</i>	37

Stakeholders internos	38
<i>Propietarios</i>	39
<i>Gerentes</i>	40
<i>Empleados</i>	41
Importancia de conocer los stakeholders que influyen en los proyectos	43
Gobierno	43
Sociedad	44
Clientes	45
Gerentes	46
Consideraciones de la importancia de conocer los stakeholder	46
Conclusiones	52
Referencias	54

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Stakeholders externos e internos y su relación con la compañía.....	15
Ilustración 2. Stakeholders externos e internos.....	24
Ilustración 3. Stakeholders externos. Gobierno.	26
Ilustración 4. Stakeholders externos. Sociedad.....	29
Ilustración 5. Stakeholders externos. Entidades. Financieras.	30
Ilustración 6. Stakeholders externos. Inversionistas.	33
Ilustración 7. Stakeholders externos. Clientes.	35
Ilustración 8. Stakeholders externos. Proveedores.	37
Ilustración 9. Stakeholders internos.	38

Agradecimientos

Esta monografía aparte de ser un requisito para el grado, es también la culminación de un proceso académico el cual me ha permitido crecer de manera intelectual, espiritual y profesionalmente. Son muchas las personas a las que les debo mis más sinceros agradecimientos no solo por su apoyo incondicional, sino también por los aportes realizados para el logro de la presente monografía. Primero que todo quiero agradecerle a Dios por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios profesionales, a mi familia y amigos por su apoyo, también quiero darle mis agradecimientos a mi director de monografía, doctor Fernando Alirio Rojas Rojas, por los aportes realizados para la elaboración de esta.

Resumen

La gestión de proyectos integra un grupo de componentes claves para alcanzar sus objetivos, uno de los componentes clave es la gestión de los Stakeholders. En la actualidad las organizaciones latinoamericanas han comenzado a evidenciar la necesidad de gestionar los proyectos para mejorar sus operaciones o cumplir con necesidades específicas que las lleven a alcanzar las metas de la organización. Como consecuencia se da la necesidad de conocer quiénes son los interesados desde los perfiles internos y externos de soportar y obtener beneficios de la gestión de nuevos proyectos y su importancia para el éxito sostenible de estos, por lo tanto, se realizó una investigación de tipo exploratorio, a través del método inductivo, se realizó un análisis bibliográfico de la teoría existente sobre los Stakeholders, algunos estudios y presentaciones que describen la esencia del término y su importancia en las organizaciones. La presente monografía explora como el conocimiento previo de los Stakeholders que integran el entorno de cada proyecto es la clave para el éxito de su gestión, y brinda a la vez por medio de la opinión propia del autor un concepto sobre cómo se integran los Stakeholders en la gestión de cada proyecto.

Abstract

Project management integrates a group of key components to achieve its objectives, one of the key components is the management of Stakeholders. Currently, Latin American organizations have begun to show the need to manage projects to improve their operations or meet the specific needs that lead them to achieve the goals of the organization. As a consequence, there is a need to know who the stakeholders are from internal and external profiles to support and obtain benefits from the management of new projects and their importance for the sustainable success of these, therefore, an investigation of Exploratory type, through the inductive method, a bibliographic analysis of the existing theory about Stakeholders was carried out, some studies and presentations that describe the essence of the term and its importance in organizations. This monograph explores how the prior knowledge of the Stakeholders that make up the environment of each project is the key to the success of its management, and at the same time provides, through the author's own opinion, a concept on how the Stakeholders are integrated in the management of each project.

Planteamiento del problema

¿Cómo afecta a la gestión de proyectos no conocer a los Stakeholders?

Desconocer quienes son los Stakeholders que rodearán el proyecto, aumentan la posibilidad de fracaso, al no ser garantía para la sostenibilidad del mismo, considerando que el conocimiento es factor esencial para la estimación de recursos y resultados que dependiendo de la naturaleza del proyecto requiera para la toma de decisiones de ejecutarse o no (Chiavenato, 2014).

El conocimiento de las partes interesadas, tanto internas como externas, es un factor clave para el éxito de la gestión de proyectos. Desde los clientes, el gobierno, los inversionistas, las entidades financieras, proveedores y la sociedad, “Stakeholders externos”, hasta los empleados, gerentes y propietarios, “Stakeholders internos”, son importantes para la gestión de proyectos de cualquier índole (Freeman, 1984).

Conocer el gobierno, facilita al especialista en gestión de proyectos estimar el oriente del país, identificar factores que pueden afectar el proyecto, los costos que se pueden generar en materia fiscal, minimizar los riesgos por incumplimiento de leyes o normas (Bolívar y García, 2014).

Tener conocimiento de las entidades financieras, permiten conocer los diferentes productos que ofertan, los requisitos que solicitan, las tasas que ofrecen, los tiempos, tanto para captación, como para colocación. Considerando que son la fuente de financiación primaria para financiar los nuevos proyectos o para depositar excedentes futuros (Ocampo, 2015).

El conocimiento de los clientes, (los cuales pueden ser de carácter interno o externo de la

compañía dependiendo de la naturaleza del proyecto), ayuda a definir hasta qué punto está dispuesto a comprar, que recursos se requiere invertir para entregar el beneficio por el cual se espera obtener remuneración, (costos logísticos), los intereses y las necesidades, permitiendo al especialista hacer proyecciones más fiables. Conocer los proveedores permite proyectar la disponibilidad de productos o servicios, los tiempos de entrega o ejecución, la capacidad de entrega y los costos, permiten al especialista programar las necesidades y proyectar los recursos de una forma más eficiente. En el caso de los Stakeholders internos el conocimiento permite definir la capacidad interna en materia intangible (Humana), el compromiso de la gerencia, la disponibilidad de recursos monetarios de los propietarios, entre otros beneficios. Se considera, por lo tanto, que el conocimiento de los Stakeholders es un factor que tiene el potencial de aportar a la gestión de proyectos mayor información para las proyecciones y/o estimaciones, mitigando así el riesgo de fracaso (Project Management Institute, Inc. 2017).

Justificación

La presente monografía se enfoca en exponer la importancia que tiene el conocimiento de los Stakeholders en la gestión de proyectos, además de presentar los conceptos teóricos que diferentes autores han expuesto para definir este concepto, el cual ha tomado gran fuerza en los últimos años en el mundo empresarial, desde su introducción por R. Edward Freeman en el año de 1984 en su publicación “Strategic Management: A Stakeholders Approach” (Freeman, 1984). Se pretende entregar un concepto propio de la importancia que tiene en el momento de estructurar un nuevo proyecto reconocer cada una de las partes interesadas que rodean el entorno de gestión y ejecución del proyecto, para alcanzar el éxito y dar cumplimiento a los objetivos que este pretende cumplir. El Especialista en Gestión de Proyectos comprende que gran parte del éxito de cada proyecto consiste en reconocer como se conforma el entorno y los Stakeholders, motivo que llevó a elaborar el presente documento y brindar a futuros colegas una visión que aporte a desarrollar nuevos proyectos sostenibles.

Objetivos

Objetivo general

Describir la importancia del conocimiento de los Stakeholders que integran el entorno de los proyectos como clave para el éxito sostenible en su gestión.

Objetivos específicos

- Revisar la teoría básica sobre Stakeholders ligada a la gestión de proyectos.
- Identificar la importancia de los Stakeholders en la gestión de proyectos a partir de la revisión de la literatura realizada.
- Enunciar recomendaciones para la gestión de proyectos a partir de la importancia de los Stakeholders.

Marco conceptual y teórico

Stakeholders

Los Stakeholders es una palabra en inglés que se traduce como “interesado” o “parte interesada”, este término se utiliza en el dialecto organizacional para definir a los diferentes grupos de personas que interactúan con la organización, o como lo define (Jones, 1999), grupos de interés. Los grupos de interés son las personas o grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la organización (Jones, 1999).

A finales de los años setenta y principios de los ochenta, un grupo de investigadores de la Wharton School desarrolló una teoría sobre los “grupos de interés” más orientada a la acción y la llamó “gestión empresarial basada en los Stakeholders”. Dicho grupo definió los Stakeholders como “aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella”. Estos investigadores consideraron que, en un entorno empresarial en rápida transformación, los directivos debían prestar mucha más atención a las presiones y fuerzas externas, y que la acción estratégica exigía una versión más compleja de las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, financiadores, comunidades, sociedad, grupos de presión, medios de comunicación, etcétera (Freeman, 1984).

Los elementos o principios centrales de este argumento eran los siguientes (Freeman, 2010):

1. “Independientemente de sus aspiraciones o de su objetivo final, debe tener en cuenta los efectos de sus acciones sobre los demás tanto como los potenciales efectos sobre uno

mismo.” Este es un principio de mero “sentido común” que era preciso aplicar de manera sistemática en el contexto empresarial.

2. “Hay que entender los comportamientos, los valores y los contextos o trasfondos de los Stakeholders, incluido el contexto societario.” Este principio también es de una simplicidad extraordinaria. No es necesario estar de acuerdo con los grupos de interés ni con sus comportamientos, pero una gestión adecuada sí requiere entenderlos.
3. “Para mantener el éxito en el tiempo, será mejor tener claro cuáles son nuestras aspiraciones.” (Freeman 1984) propuso la denominación de “estrategia empresarial” para esta cuestión de objetivo. Sin embargo, no obtuvo un amplio consenso al respecto, ya que el mundo empresarial al completo defendía la idea de que el objetivo de una empresa consistía en maximizar sus beneficios.
4. “Las relaciones con los Stakeholders funcionan en tres niveles de análisis: el racional (“La organización en su conjunto”), el procedimental (los procedimientos operativos habituales) y el transaccional (la negociación diaria). “Gran parte de la bibliografía sobre estrategia se basa en lo que los historiadores llamarían un enfoque de “reyes y batallas”: IBM contra NEC, Google contra Microsoft. En realidad, a veces resulta más útil pensar en los procesos y las transacciones.
5. “Las empresas necesitan utilizar la idea de los Stakeholders para definir nuevas estructuras, procesos y funciones de negocio.” Las relaciones con los grupos de interés se convierten en la “unidad de análisis” del diseño organizativo.

6. “ES necesario equilibrar los fines de los Stakeholders a lo largo del tiempo.” Aunque la metáfora del “equilibrio” sugiera las compensaciones que se producen entre los diferentes grupos, su connotación inicial hacía referencia a la idea de armonía. En la bibliografía existente sobre los grupos de interés, esta concepción no se interpretó bien hasta la publicación de la obra de Freeman, Harrison y Wicks (2007).

Otra definición importante señala:

Los grupos de interés, también llamados partes interesadas o stakeholders, afectan de alguna manera a la organización o se ven afectados por ella. En ocasiones también se conocen como públicos estratégicos porque influyen sobremanera, directa o indirectamente, en los resultados de la organización, por lo cual merecen un cuidado muy especial, porque pueden ofrecer ventajas o exigir reparaciones (Chiavenato, 2014).

Los Stakeholders pueden tener relación interna o externa con la organización, como se observa en la Ilustración 1: empleados, propietarios, gerentes, en la parte interna; en la parte externa el gobierno, los clientes, los proveedores, las entidades financieras, inversionistas y la sociedad.

Ilustración 1. Stakeholders externos e internos y su relación con la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

Los intereses varían según el grupo de interés, los empleados esperan beneficios económicos a través de los salarios, los proveedores por medio de la compra de bienes o servicios, los clientes a través de los productos o servicios vendidos, los inversionistas a través de las utilidades repartidas y la valorización de las acciones, las entidades financieras por medio del costo de la deuda o préstamo y finalmente el gobierno por medio de los impuestos generados por la actividad de la organización. Es importante aclarar que no siempre los intereses que benefician a una de las partes genera el mismo beneficio para otra de las partes, es en este punto en donde el conocimiento de las expectativas y necesidades de cada una de las partes es fundamental para la compañía y para los nuevos proyectos, considerando que la estrategia empresarial debe considerar el contexto social, a la vez que el compromiso de cada uno de los grupos de interés (Wheelen y Hunger, 2013).

Los proyectos cuentan con sus Stakeholders específicos según el tipo de proyecto. Para algunos proyectos los clientes no necesariamente son los clientes externos a quienes se les realiza la facturación, hay proyectos en los que los mismos clientes son empleados de la misma organización, los cuales pueden pertenecer a una unidad de negocios diferente a la que pertenece el proyecto, y que en su esencia el proyecto genera un beneficio, producto o servicio. Como ejemplo se puede considerar una planta de ensamble de automóviles que se sectoriza por unidades independientes de negocio capaces de suplir las necesidades internas de otras unidades de negocio o a clientes externos (Chiavenato, 2007).

Otros Stakeholders que pertenecen a la línea de Proveedores, son los prestadores de servicios a través de **Maquilas** y/u **Outsourcing**. Estos grupos de interés son utilizados para

minimizar la gestión administrativa y/o productiva delegando ésta a terceros; en el caso de Maquiladores aquellos terceros que se encargan de realizar una de las actividades productivas, de la operación para agilizar o incrementar la eficiencia de la planta. Entre los Outsourcing se puede encontrar las empresas de vigilancia, que se encargan de gestionar y colocar el personal de seguridad (Rincón, 2010).

Las cuestiones se derivan del comportamiento y las interacciones de los grupos de interés, por lo que el concepto de Stakeholders constituye una unidad de análisis más útil e importante, considerando este argumento en lo que está de más insistir que el desarrollo de la teoría de los Stakeholders, es que “los grupos de interés forman parte de la empresa, y la empresa forma parte de los grupos de interés” (Freeman, 2010).

Proyecto

Gray y Larson (2009), definen un proyecto como un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente. Los autores en su libro Administración de proyectos, exponen cinco características principales de un proyecto:

1. Un objetivo establecido.
2. Un ciclo de vida definido, con un principio y un fin.
3. Por lo general implica que varios departamentos y profesionales se involucren.
4. Es común hacer algo que nunca se ha realizado.
5. Tiene requerimientos específicos de tiempo, costo y desempeño.

Resaltan que las actividades cotidianas no se deben confundir con proyectos. Los proyectos tienen un objetivo definido, una construcción, un nuevo diseño de vehículo, la estructuración de una nueva unidad de negocio. Los proyectos tienen un ciclo de vida, dividido en etapas:

1. Etapa de definición
2. Etapa de planeación
3. Etapa de ejecución
4. Etapa de entrega

Cada una de estas etapas tiene como finalidad estructurar de una forma organizada la administración o gestión del proyecto (Gray y Larson, 2009).

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos se trata de integrar los componentes de un proyecto para lograr un objetivo específico (Raffino, 2020), durante las etapas de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre. La gestión de proyectos tiende a presentar confusión con la administración de proyectos, hay que aclarar que la administración es la ciencia y la gestión es la disciplina dentro de la ciencia administrativa que se encarga de gestionar el proceso dentro de la administración, es por tanto que se puede encontrar entre el estudio de la administración un núcleo de estudio enfocado en la gestión (Iniciativa de EKCIT, 2018).

La gestión de proyectos es una disciplina de la administración de empresas, cuyo objetivo de estudio abarca la planificación, organización, motivación y el control de los recursos necesarios para alcanzar un fin determinado de antemano, cumplir un objetivo (Raffino, 2020).

Es la aplicación del conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto, balanceando (Ocaña, 2013).

- Alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad.
- Las necesidades (requerimientos identificados).
- Los diferentes intereses y expectativas de los Stakeholders (o interesados).

Como profesión, la de Gestor de Proyectos, nos encontramos que hoy en día está creciendo a lo largo de todo el mundo y que integra de forma continua el pensamiento actual y las mejores prácticas posibles para gestionar los Proyectos de una forma estándar, eficaz y eficiente. Así mismo, existen unas certificaciones internacionales: CAPM® (Certified Associate in Project Management), PMP® (Project Management Professional) y PGMP® (Program Management Professional), además de estar estas aprobadas a través de las Normas de Calidad ISO y ANSI, existe un Código Ético y de Conducta Profesional que se aplica a nivel mundial y que ratifica a la Dirección de Proyectos como una profesión.

Diseño metodológico

La metodología para la elaboración de esta monografía fue de corte documental, en donde se analizaron diversas fuentes de información como libros, artículos, normas y páginas web. En algunos casos las fuentes de información utilizadas fueron físicas, en otras digitales y/o electrónicas. La metodología se realizó considerando los siguientes pasos: en primer lugar, selección del material “Libros, artículos, algunas normas y páginas en la web”, como segundo

punto se revisó el material que se seleccionó realizando la respectiva lectura, luego se organizó la información, se analizaron los datos y se generaron las respectivas conclusiones.

Tipo de estudio

El tipo de estudio corresponde al nivel de conocimiento científico, al cual es el que el investigador pretende llegar, aquí se señala el tipo de información necesaria para el desarrollo de la investigación y el análisis que conlleva el estudio (Mendez, 2012).

El tema de investigación se logra desde dos puntos de tipología:

- La de tipo exploratorio, ya que la presente investigación se realiza con el fin de destacar aspectos relevantes sobre los rasgos de las diferentes partes interesadas (Stakeholders) que representan alguna influencia en los proyectos y su gestión, y de esta forma poder determinar la importancia que tiene la identificación y el conocimiento de estos, para y así dar respuesta al planteamiento del problema de este trabajo monográfico (Mendez, 2012).

- La de tipo descriptivo, porque a través este se puede determinar las diferentes características que identifican a cada uno de los Stakeholders que hacen parte del objeto de estudio, determinar y comprobar la relación entre las partes interesadas con los resultados de los proyectos y la duración o sostenibilidad de estos en el tiempo, con el fin de recolectar y analizar la información necesaria para dar un resultado al tema de investigación (Mendez, 2012).

Método de investigación

El presente trabajo de investigación se tomó como referencia el método inductivo, porque para dar solución al problema se parte de situaciones generales mencionadas dentro del contexto

del trabajo, por lo tanto, se tomó como base información teórica producto de la investigación y se realizó un análisis de las características de cada uno de los Stakeholders que pueden influenciar en la gestión de proyectos, para así llegar a las conclusiones necesarias para dar respuesta a la importancia de conocerlos e identificarlos, dando una respuesta inductiva al planteamiento del problema (Mendez, 2012)

Fuentes y técnicas de recolección de datos

La investigación se realizó a partir de fuentes secundarias bibliográficas, como textos y artículos. Fuentes informáticas, como las páginas web de las diferentes fuentes de publicación, la paginas institucionales del Banco de la República de Colombia, la Superintendencia Financiera, entre otras.

A partir de la información consolidada se pretende realizar un análisis de las principales características de los Stakeholders y como ejercen influencia sobre la gestión de los proyectos y su sostenibilidad, este a su vez les permitirá a otras personas, utilizar como fuente secundaria de investigación, para estudios similares.

Los stakeholder, clave para el éxito de la gestión de proyecto

El término Stakeholders lo introdujo R. Edward Freeman por primera vez en el año de 1984 al lenguaje de la estrategia de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, a través de su libro *Strategic management: a stakeholder approach*, expone que las compañías deberían cambiar su acercamiento a la creación de valor enfocado en una perspectiva más integral con la sociedad y no en contra de esta, viendo a las personas “proveedores, accionistas, inversores, clientes, consumidores, empleados y comunidad”, como fines no como medios. Considerando que las partes interesadas o Stakeholders pueden ayudar o causar daños en el desarrollo y función de la compañía, como lo menciona el autor en su libro (Freeman, 1984):

[...] Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.

Sin dudas la Freeman proponía un enfoque nuevo en donde la base de relación entre las partes y la compañía brindara satisfacción a las necesidades de cada una, considerando que a través de la gestión de las partes interesadas permitía a la vez conocer las expectativas de estas. La teoría de los Stakeholders ha experimentado una evolución diferenciada: como herramienta estratégica, como una idea de comunicación corporativa y como una forma de plantearse la responsabilidad social corporativa (Freeman, 1984).

Una definición respectiva es la que ofrecen Soto y Cárdenas (2007), quienes sostienen que puede considerarse que el participante en la empresa es “cualquier individuo o grupo capaz de afectar o que resulta afectado por los actos, las decisiones políticas, prácticas u objetivos de la

organización”. Así pues, un participante en la compañía es un individuo o grupo que tiene algún tipo de interés en lo que la compañía hace, y puede afectar también a la organización de un modo u otro.

En el momento que Freeman introdujo el termino en el año de 1984, la literatura sobre los Stakeholders no ha hecho más que crecer exponencialmente con más de 25 años, en la actualidad se pueden encontrar títulos sobre la temática y varios expositores, que para el año 2008 en el ejemplar correspondiente al mes de abril del artículo publicado por Business Ethics Quaterly recogió la firma sobre la temática de Bradley R. Age, Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Michell y Donna J. Wood, tratándose de algunos reputados teóricos que contribuyeron en el simposio tenido en Filadelfia en el año 2007 por parte de la Academy of Management sobre el futuro de la teoría de los Stakeholders (2012).

Otra interpretación de la idea de los grupos de interés es considerarlos un elemento fundamental para entender la responsabilidad social corporativa. A medida que iba cobrando fuerza el movimiento que exigía una mayor responsabilidad por parte de las empresas, más estudiosos comenzaron a defender que la gestión empresarial basada en los Stakeholders debía ocupar un lugar central en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (Wood, 1991)

Llevando la teoría a una nueva narrativa sobre el mundo empresarial, ahora se conoce que no se crea valor económico únicamente en beneficio de los accionistas, se genera valor cuando estas crean (o destruyen) valor para, al menos, los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y los financiadores (accionistas, etc.) (Freeman, 2007), por lo tanto, se considera que las empresas generan valor si su crecimiento beneficia a todos sus grupos de interés, incluso a los Gobiernos.

Partes interesadas

Las partes interesadas o Stakeholders conforman los grupos internos y externos que interactúan con las compañías en un entorno productivo en diferentes actividades sociales, económicas y/o políticas. Estos grupos varían según la compañía, el entorno en que desarrolla su actividad económica, el país en el que se domicilia, entre otros factores; entre los grupos se encuentran los externos como: el gobierno, la sociedad, las entidades financieras, los inversionistas, los clientes y los proveedores como principales grupos externos. Entre los internos se encuentran: los empleados, la gerencia, los directivos y los propietarios.

Ilustración 2. Stakeholders externos e internos.



Fuente: Elaboración propia.

Los Stakeholders se pueden conformar por personas o grupos, Project Management Institute, Inc (2017). Una compañía puede tener un contador interno, relacionado bajo un contrato laboral en calidad de empleado con un interés particular, el consta en percibir un beneficio económico a cambio de brindar un servicio a través de sus conocimientos en la materia contable a

la compañía (Rincón, 2010). Por otra parte, la compañía puede optar por contratar una firma de contadores (conformada por un grupo interdisciplinario en la materia contable), a través de un Outsourcing para que le brinde el servicio de manejar la contabilidad, a cambio de un beneficio económico. En el primer caso se puede observar un Stakeholders conformado por una sola persona y de carácter interno, en el segundo caso se observa un Stakeholders conformado por un grupo de personas y de carácter externo, en ambos casos con el mismo interés obtener un beneficio económico a cambio de la prestación de un servicio a la compañía. A partir de estos dos ejemplos se comienza a precisar el concepto de “**Partes Interesadas**”, en donde dos partes se benefician mutuamente a través de un acuerdo el cual puede ser escrito (por contrato o documento) o verbal (por negociación a través de la palabra).

Los Stakeholders tienen la capacidad de influir o ser influidos por los resultados logrados, como lo menciona (Chiavenato, 2014), en su libro, considerando que la influencia que ejercen sobre los resultados son el puente entre obtener o no los beneficios esperados para las partes; en este punto se puede reconocer la importancia de la relación de las partes interesadas con la compañía y a su vez de conocer cómo se conforman estos grupos y la influencia que estos ejercen sobre los resultados. Por lo tanto, en respuesta al principal objetivo del presente documento el conocimiento de las partes interesadas es fundamental y/o clave para el éxito sostenible de las compañías y los nuevos proyectos que estas implementan.

A continuación, se exponen los principales Stakeholders externos e internos que conforman el sistema organizacional de las compañías en general.

Stakeholders externos

Los Stakeholders externos son los grupos de interés conformados principalmente por el gobierno, la sociedad, las entidades financieras, los inversionistas, los clientes y los proveedores; los cuales generan una influencia indirecta en las decisiones de la compañía y a la vez una influencia directa en los resultados de esta. Del mismo modo la compañía influye tanto en las decisiones como en los resultados de los grupos de interés en un ciclo de influencia mutuo entre las partes. Se puede comprender que para algunas de las partes la influencia no representa el mismo peso (Chiavenato, 2014), si se considera como ejemplo la interacción mutua entre el gobiernos y la compañía, ya que las decisiones que toma el gobierno pueden generar un alto grado de afectación sobre la compañía en sus resultados, mientras que las decisiones de la compañía por sí sola no generan un gran efecto sobre el gobierno (a excepción de grandes compañías como el Banco Central del País) (Córdoba, 2014).

Gobierno

Ilustración 3. Stakeholders externos. Gobierno.



Fuente: Elaboración propia.

El gobierno, Ilustración 3, es uno de los elementos principales del estado, se caracteriza por ser supremo y soberano, reconocido y legitimado por la voluntad del pueblo (Bolívar y García, 2014). Cada gobierno varía según el tipo de estado del cual está conformado el país, para Colombia el estado está conformado por una República.

Para entender que es el gobierno se debe comprender que es el estado, según Bolívar y García (2014) en su libro de *“Fundamentos de Gestión Pública hacia un Estado eficiente”* el Estado: “Es una sociedad humana, que ocupa un determinado territorio, sujeta a un poder soberano que crea, define y aplica un orden jurídico que la estructura y cuyo objetivo es alcanzar el bien público”.

En el mundo existe varios tipos de Estado según el país, estos pueden ser:

- Repúblicas como Francia, Argentina, Bolivia, Chile y Colombia.
- Repúblicas federales como Estados Unidos, Alemania y México.
- Estados federales parlamentarios como Australia.
- Monarquías constitucionales como España, Japón y Gran Bretaña.
- Confederación con democracia parlamentaria como Canadá.
- Naciones comunistas como China y Cuba.
- Estado monárquico-sacerdotal como la Ciudad del Vaticano.
- República comunitaria como Singapur.

Sin distinción los Estados se estructuran administrativamente en grupos de personas que tiene como objetivo principal velar por la excelente gestión gubernamental y el equilibrio integral del poder público de cada país, el cual se conforma por las tres ramas del poder: Ejecutivo, Legislativo y Judicial (Bolívar y García, 2014):

La estructura de la administración pública se refiere a la forma como se halla organizadas las instituciones del sector gubernamental, encargadas de la producción de bienes y la prestación de servicios públicos y que generalmente se representan gráficamente en un organigrama. Esas instituciones normalmente pueden ser: ministerios, secretarías o departamentos, superintendencias, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales, sociedades de economía mixta y empresas sociales del Estado, entre otras.

La organización del Estado de cada país difiere según el país y el tipo de estado, pero siempre estarán presentes las tres ramas del poder público las cuales aún con funciones separadas trabajan coordinadamente para la consecución de sus fines (Bolívar y García, 2014).

Conocer estas tres ramas del poder tiene una vital importancia para las compañías, pues cada rama está conformada por los grupos gubernamentales que influyen en la gestión del Estado a través de la generación de las normas y leyes (Rama Legislativa), la ejecución y administración de las normas (Rama Ejecutiva) y el cumplimiento de las normas (Rama Judicial). De estas tres ramas del poder se desprenden los diferentes grupos gubernamentales que a través de su gestión generan una influencia indirecta sobre las decisiones y resultados de una compañía y de la gestión de sus proyectos. Comprendiendo que el gobierno se encarga de factores como la seguridad (Fuerzas armadas), el cuidado de las rutas y carreteras (Administración de los recursos), el equilibrio económico (las políticas monetarias y económicas), el cumplimiento de las normas

(sistema jurídico), entre otras funciones, que influyen directamente en la gestión de las compañías y sus proyectos; a su vez el gobierno se encarga de recaudar a través de las políticas y normas fiscales los recursos para su propio sostenimiento, recursos que utilizará para garantizar que los factores anteriormente mencionados, le brinden a las compañías las condiciones necesarias para poder ejecutar sus objetivos y alcanzar sus metas (Bolívar y García, 2014).

Sociedad

Ilustración 4. Stakeholders externos. Sociedad.



Fuente: Elaboración propia.

La sociedad como parte de los Stakeholders externos Ilustración 4, conforman el grupo general que se relaciona con la compañía, además de aquellos que tienen una interacción directa con esta, como son los clientes, el gobierno, los proveedores, los inversionistas y las entidades financieras. Entre estos se pueden considerar los miembros de la comunidad en donde residen las sedes de la compañía, las tiendas o negocios del entorno como las compañías de combustible,

restaurantes, cafeterías, supermercados, papelerías, entre otras, que ofrecen servicios o productos necesarios para el desarrollo y/o desempeño de las actividades ordinarias de la compañía.

El término sociedad conglomera un número amplio de significados, apoyados en la Real Academia Española (Asociación de Academia de la Lengua Española, s.f.): “Sociedad: 1. f. Conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes. 2. f. Agrupación natural o pactada de personas, organizada para cooperar en la consecución de determinantes fines”.

Entidades financieras

Ilustración 5. Stakeholders externos Entidades. Financieras.



Fuente: Elaboración propia.

Las entidades financieras como Stakeholders externos Ilustración 5, conforman el segundo grupo de apoyo para la financiación de los proyectos, sin estos Stakeholders muchos de los proyectos no podrían pasar a su ejecución. Las entidades financieras conforman uno de los

sectores más fuertes en la economía de un país, e impulsan a los demás sectores a través de la intermediación monetaria, por medio de la captación y colocación de recursos.

Para conocer la función de las entidades financieras es importante comprender que estas forman parte de un grupo de entidades que conforman el sistema financiero. En Colombia este sistema está conformado principalmente por el Comité de Seguimiento al Sistema Financiero y las entidades financieras (Ocampo, 2015), entidades que pueden ser directamente financieras o que brindan productos subyacentes como son las aseguradoras, las administradoras de fondos de pensión y cesantías, entre otras especializadas en productos similares de captación o colocación de recursos.

Comité de Seguimiento al Sistema Financiero lo integran:

1. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que se encarga de definir las políticas generales de regulación del sistema financiero y del mercado de valores.
2. Banco de la República, que provisiona la liquidez mediante OMA (Operaciones de mercado abierto), repos intradías y apoyos transitorios de liquidez.
3. Superintendencia Financiera, Supervisa y adopta políticas de inspección y vigilancia.
4. Fondos de Garantías de Instituciones Financieras, que son los administradores del seguro de depósito y operaciones de fortalecimiento patrimonial de las entidades de crédito (excepto de las cooperativas financieras).
5. Autoregulador del Mercado de Valores, que ejerce funciones de regulación y supervisión disciplinaria.
6. Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, que son los administradores del seguro de depósitos y operaciones de fortalecimiento patrimonial de las cooperativas.

Entidades que integran el sistema financiero (Superintendencia Financiera de Colombia., 2016):

1. Establecimiento de crédito, que son las entidades que se encargan de captar dinero en depósitos del público, para luego colocarlo a través de préstamos, entre estas entidades están:

- a. Los establecimientos bancarios.
- b. Las corporaciones financieras.
- c. Las compañías de financiamiento comercial.
- d. Las cooperativas financieras.

2. Sociedades de servicios financieros, son entidades que al igual que los establecimientos de crédito captan dinero del público, lo hacen a través de servicios complementarios y conexos a las entidades financieras, entre las cuales están:

- a. Las sociedades fiduciarias.
- b. Almacenes generales de depósito.
- c. Sociedades administradoras de pensiones y cesantías.
- d. Sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales.

3. Otras entidades como las Sociedades de capitalización, Entidades aseguradoras y los intermediarios de seguros y reaseguros, de las cuales no se profundizará, ya que son entidades de carácter especial y con única finalidad.

El sistema financiero ha evolucionado a lo largo de los años y tiene una larga historia en el mundo, en la web se pueden encontrar muchas versiones de los inicios del sistema financiero, algunas mencionan a los egipcios, otras a los Babilonios, etc., lo importante de la historia es que en los últimos dos siglos este sistema ha apoyado al acelerado crecimiento de las economías a través del apoyo a las compañías y sus proyectos y a los emprendimientos. La sinergia que se ha construido entre estos Stakeholders externos con las compañías ha permitido un alto grado de circulación del dinero, captando los recursos de aquellos que no tienen la experiencia de inversión o que desean ahorrar de una forma segura; y colocando estos recursos a disposición de las compañías y la gestión de proyectos en evolución. Por lo tanto, conocer estos Stakeholders y los servicios que puede prestar es clave para el especialista en la gestión de los proyectos, logrando obtener los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos (Ocampo, 2015)

Inversionistas

Ilustración 6. Stakeholders externos. Inversionistas.



Fuente: Elaboración propia.

Los inversionistas son la fuente primaria de captación de recursos para las compañías y proyectos, son Stakeholders que pueden pertenecer a los dos tipos, externos o internos Ilustración 6; la diferencia la marca el nivel de integración en la toma de decisiones y/o el tipo de sociedad que conforma la compañía. Los inversionistas se pueden catalogar como externos cuando solo entregan los recursos y delegan la dirección, a la espera de obtener el retorno a través de utilidades o dividendos, o internos cuando cumplen las funciones de colocar recursos y participar en las decisiones y la gestión cotidiana de la compañía, comúnmente ejerciendo algún cargo dentro de ésta como la gerencia o dirección general, que para efectos del presente documento se catalogará como “Propietario”.

Los inversionistas tienen características particulares en función de su inversión y las decisiones a tomar en la compañía, estas varían dependiendo del tipo de compañía y/o sociedad que conforma la compañía. En Colombia la conformación de las compañías y/o sociedades están generalmente reguladas por el Código de Comercio de Colombia, hay otras asociaciones con ánimo de lucro que la normatividad está regulada de manera especial como son las empresas comanditarias (Ley 1152 de 2007), empresas asociativas de trabajo (Ley 10 de 1991) y empresas unipersonales (Ley 222 de 1995). Las sociedades se conforman por un contrato en el que dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la compañía o actividad social, con base en el Artículo 98 del Código de Comercio de Colombia. Estas sociedades están catalogadas como:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad Anónima (S.A.)

- Sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.)
- Sociedad en Comandita Simple (S en C)
- Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)

En el año 2008 el gobierno dio entrada a una nueva sociedad a través de la Ley 1258 de 2008, Sociedades por Acciones Simplificada (S.A.S.).

Cientes

Ilustración 7. Stakeholders externos. Clientes.



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes son los Stakeholders que son la razón de ser de la compañía Ilustración 7, son de vital importancia y representan la fuente de ingresos principal, a través de las compras que realizan. Estos pueden ser personas naturales o jurídicas, dispuestas a adquirir un bien o servicio, para satisfacer una necesidad específica o puntual objetivo de una motivación biológica, psicológica, aprendida o instintiva. Los clientes se pueden clasificar según el mercado o la

posición que ocupan en la cadena de valor de un producto o servicio, hay clientes desde el sector primario que requieren de productos para cosechar, extraer, explotar, entre otros; clientes interesados en la distribución “Comercio al por mayor y/o al por menor” y clientes que requieren los bienes para su consumo.

Los clientes en los proyectos pueden estar conformados por clientes internos, que están dentro de la compañía y que pertenecen a otras unidades de negocio, o externos que no forman parte integral de la compañía. Los clientes pueden estar conformados por diferentes Stakeholders como el gobierno que se vuelve un cliente de la información a través de entidades como el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), que requieren de los datos que las compañías les brindan a través de reportes para el análisis de resultados macroeconómicos, o las SUPERINTENDECIAS como la de SOCIEDADES y la FIANCIERA que recolectan datos para generar información de interés siendo clientes de la información a través de una necesidad por satisfacer, en su caso el producto es la información que las compañías entregan (Fischer y Espejo, 2011).

Los proyectos tienen como objetivo satisfacer una necesidad, por lo que al generar así es que nacen los proyectos a partir de una necesidad, que como lo definen Fischer y Espejo (2011) en su libro *Mercadotecnia*, “La mejor definición de necesidad es la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado”, es decir lo que se tiene y lo que se desea tener. Por lo tanto, los proyectos parten de estas necesidades y la búsqueda de cómo satisfacerlas, dando paso al nacimiento de un cliente o cliente potencial, al cual se le brindará una solución a través de un proyecto (Fischer y Espejo, 2011).

Proveedores

Ilustración 8. Stakeholders externos. Proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores al igual que los clientes son fundamentales para la compañía Ilustración 8, a través de la oferta de bienes o servicios necesarios para el funcionamiento y/o la operación, son personas naturales o jurídicas y se pueden clasificar según su posición en la cadena de valor. Estos Stakeholders se consideran homólogos a los clientes, considerando que solo cambia su funcionalidad bajo la perspectiva contraria a la del cliente. Representan una gran importancia en la cadena considerando que, si no hay proveedores que ofrezcan bienes o servicios que cubran las necesidades de los clientes, a estos se les dificultara satisfacer su necesidad.

Los proveedores son clave importante en la gestión de los proyectos, conocer quién puede cubrir la necesidad que tiene un proyecto de un bien o servicio, es vital para garantizar el suministro, estimar su costo y lo que se requiera para obtenerlo, fletes, distancias, tiempos de entrega, condiciones de pago entre otra información necesaria a conocer para poder gestionar el objetivo del proyecto, por tal razón, es clave y de vital importancia para el especialista en gestión

de proyectos conocer a los Stakeholders que le proveen lo que necesita para la ejecución y sostenibilidad de los proyectos.

Stakeholders internos

Los Stakeholders internos son los grupos de interés conformados por los propietarios, los gerentes o directivos y los empleados; estos representan el recurso intangible más valioso de la compañía pues son los que influyen en las decisiones y resultados directos de la actividad propia de esta (Chiavenato, 2014).

Pese a que los propietarios comúnmente no permanecen el tiempo regular como la gerencia y los empleados, son fundamentales a la hora de tomar decisiones claves en la implementación de nuevos proyectos y su gestión; es de aclarar cómo se mencionó en el apartado de los Stakeholders externos – Inversionistas, la influencia en las decisiones depende principalmente de la conformación social de la compañía a través del código de Comercio de Colombia. A continuación, se conceptualizará estos tres Stakeholders y porque son clave para la gestión de los proyectos.

Internos

Ilustración 9. Stakeholders internos.



Fuente: Elaboración propia.

Propietarios

Los propietarios son los Stakeholders internos que influyen en las decisiones y resultados directos de la compañía a través de la inversión realizada para la operación de esta. Conformados comúnmente por los fundadores y/o los herederos de los fundadores. Los propietarios a diferencia de los inversionistas se identifican como internos porque tienen un alto grado de influencia en la toma de decisiones a un nivel gerencial, mientras que los inversionistas comúnmente realizan su inversión y dejan las decisiones en cabeza de la gerencia los propietarios son más activos en la gestión, por lo tanto, conocer a los propietarios es claves para los especialistas en la gestión de proyectos considerando que estos son quienes definen en última palabra la ejecución o puesta en marcha de nuevos proyectos.

Los propietarios, como ya se mencionó en apartados anteriores en el presente documento, dependen de la conformación social de la compañía para considerarse como Stakeholders internos o externos en función de sus intereses:

En Colombia la conformación de las compañías y/o sociedades están generalmente reguladas por el Código de Comercio de Colombia, hay otras asociaciones con ánimo de lucro que la normatividad esta reguladas de manera especial como son las empresas comanditarias (Ley 1152 de 2007), empresas asociativas de trabajo (Ley 10 de 1991) y empresas unipersonales (Ley 222 de 1995). Las sociedades se conforman por un contrato en el que dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la compañía o actividad social, con base en el Artículo 98 del Código de Comercio. Estas sociedades están catalogadas como:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad Anónima (S.A.)
- Sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.)
- Sociedad en Comandita Simple (S en C)
- Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)

Los propietarios normalmente son activos en las decisiones que influyen directamente en la operación de la compañía, durante las etapas de estructuración e iniciación de la compañía, en Latinoamérica es más frecuente que estas etapas se prolonguen durante décadas, antes de pasar a ser gestionadas por los herederos en funciones gerenciales y bajo una dirección independiente o al ser vendida la compañía a terceros interesados.

Gerentes

Los gerentes son los Stakeholders encargados de la dirección de la compañía, son la columna vertebral, pues en estos recae el equilibrio en las decisiones, las cuales influyen directamente en los resultados de esta. Los gerentes pueden estar estructurados desde un solo gerente a varios gerentes por compañía, dependiendo el tamaño y/o la complejidad que esta integre. Se puede encontrar compañías con un solo gerente general, u otras con un gerente por cada área principal o unidad de negocio, Ejemplo: por áreas Gerencia General, Comercial, Financiera, de Producción, de Marca entre otras, o por unidades de negocio Gerencia de la línea juvenil, línea para damas, línea para niños, entre otras.

Empleados

Los empleados pertenecen al grupo de Stakeholders internos, considerados como el capital humano de las compañías, la inversión intangible que tiene la función de ejecutar la operación a través de diferentes actividades en áreas específicas como la Administrativa o de dirección. Ventas o comercialización y finalmente la productiva u operativa, esta última varía dependiendo del objetivo de la compañía. Estos Stakeholders pueden ser profesionales, profesionales especializados o profesionales empíricos. Los empleados se distribuyen en diferentes niveles desde el nivel institucional como la dirección, el nivel intermedio como la gerencia y asesoría y el nivel operacional como técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea (Chiavenato, 2007).

Profesionales, comprendiendo a aquellos empleados con una formación Técnica, Tecnológica o Universitaria, formados en alguna de las ramas del conocimiento como la Arquitectura, Contabilidad, Administración, Finanzas, Mecánica, Sistema, Electrónica, entre otras. Los cuales cumplen una función específica en el desarrollo de una estructura de actividades enfocadas en la generación de valor para la compañía, estos profesionales son claves en la ejecución de los diferentes tipos de proyectos, aportando sus conocimientos profesionales para lograr la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos. En este punto es importante para el especialista en la gestión de proyectos identificar los perfiles de los profesionales para realizar una adecuada asignación a los proyectos, y así garantizar el éxito, de lo contrario se incurrirá en costos innecesarios y subutilización del conocimiento de los profesionales (Project Management Institute, 2017).

Los profesionales especializados, son aquellos que durante su preparación y práctica profesional se han enfocado en una de las ramas del conocimiento, adquiriendo un nivel profesional más avanzado el cual le permite tomar unas decisiones confiables y acertadas, o en su efecto un mejor desarrollo de los procedimientos en la ejecución de su profesión. Estos Stakeholders son vitales para alcanzar unos objetivos y propósitos en los proyectos, a un nivel mayor de desempeño. Como ejemplo un profesional contable especializado en gestión tributaria aporta en los nuevos proyectos generar ahorros en materia fiscal a través de su conocimiento del manejo de las normas fiscales del país; o un profesional en ingeniería mecánica especializado en maquinaria para la construcción puede identificar cuáles son los equipos más adecuados para determinadas construcciones y el mantenimiento preventivo que se le puede realizar a estos para mejorar la vida útil brindando un mayor beneficio a los proyectos de construcción. En el caso propio del profesional especializado en Gestión de Proyectos es clave para la planeación, proyección, estudio y ejecución de los proyectos, considerando que a través de sus estudios ha adquirido los conocimientos adecuados para aportar una mayor confiabilidad a los proyectos y su sostenibilidad futura (Project Management Institute, 2017)

En muchas compañías en especial las que llevan más de 50 años en el mercado, integran profesionales empíricos en sus líneas de negocio, esto se ve aún más en aquellas empresas que sus fundadores están a la cabeza de los procesos productivos en los cuales un alto grado de estos son empíricos. Empíricos se les conoce a aquellas personas que han adquirido un conocimiento o un saber hacer a través de los años de trabajo. Muchos de estos profesionales son claves en aquellos procesos que son muy productivos y eficientes, pero pueden ser profesionales que no son fáciles de integrar en los nuevos proyectos, dado a que la mayoría son personas que en las compañías llevan largos años de labor. Sin desmeritar a aquellos profesionales que por sus

capacidades y habilidades logran desempeñar cargos dentro de los proyectos a través del conocimiento propio adquirido y que no está en la rama de su saber hacer certificado.

Importancia de conocer los stakeholders que influyen en los proyectos

Gobierno

Para comprender mejor la influencia que el gobierno (Stakeholders externos), ejerce sobre las compañías y los proyectos, se plantean los siguientes ejemplos:

- El gobierno genera las diferentes políticas fiscales para captar los recursos necesarios para poder ejecutar sus funciones, entre los cuales podemos encontrar los impuestos municipales, estatales o departamentales y los nacionales. Como son el IVA (Impuestos a las ventas agregado), Impuesto de Renta y los tributos aduaneros que son impuestos nacionales, el ICA (Impuestos de industria y comercio) impuesto municipal, siendo estos los principales impuestos que directamente influyen en los resultados y actividades de las compañías y los proyectos. Este es un factor de influencia muy importante el cual debe ser considerado en la gestión de los proyectos por el especialista, considerando que del conocimiento que se tenga sobre el Stakeholders y las políticas fiscales serán vitales en la evaluación del resultado final que generara el proyecto (Córdoba, 2014).

- El gobierno debe velar por la seguridad del territorio nacional. A través del ejército, la policía nacional y la SIJIN, en el caso de Colombia el gobierno tiene la obligación de velar por la seguridad y los intereses de la sociedad, por lo tanto, tienen una influencia muy importante sobre el bienestar de los recursos de las compañías y los proyectos. La seguridad que brinde el gobierno da la tranquilidad a las compañías para generar mayor inversión e implementar nuevos proyectos,

en ausencia de esta como ocurrió en Colombia en los años que la fuerzas al margen de la ley intimidaron algunas zonas del país, muchas compañías dejaron de invertir y gestionar nuevos proyectos por temor; a partir de los logros que obtuvo el gobierno para mejorar la seguridad, las compañías comenzaron a crecer con nuevos proyectos y nueva inversión generando un importante crecimiento para el país, casos como estos tiene una fuerte influencia sobre los intereses tanto del gobiernos como de la compañía (Bolívar y García, 2014).

- El gobierno a través de la legislación comercial, civil y laboral, velan por los intereses particulares y comunes de las personas y las empresas que integran la sociedad. A través del código de comercio se precisan las normas que regulan el intercambio comercial entre dos o varias partes, los documentos que validan las negociaciones, la tipología de las compañías, en fin, los principios del derecho mercantil en la sociedad. Los códigos civil y laboral consagran los principios de los derechos de las personas y los trabajadores, velando por dar cumplimiento al trato de igualdad y equidad. El conocimiento de las normas y el adecuado cumplimiento de estas, generan una influencia en los resultados de la compañía, mitigando los riesgos por demandas o pérdidas de derechos, por lo tanto, en la ejecución de nuevos proyectos es importante identificar aquellas normas que se deben cumplir para evitar generar sobre costos por sanciones o multas (Cadavid et al., 2008).

Como se expone en los ejemplos anteriores la intervención del gobierno en su papel de Stakeholders externo es de vital importancia para las compañías y la gestión de sus proyectos.

Sociedad

La sociedad en la gestión de proyectos, influye en su propio desarrollo, considerando el impacto que estos generan, ya sea por la creación de un nuevo producto, la prestación de nuevos

servicios o la generación de ingresos económicos que aportan al crecimiento, tanto de la compañía como de la sociedad. En la actualidad las compañías, ya sea por la presión del gobierno a través de la ley o por la propia responsabilidad social de la compañía, evalúan el impacto que estos van a generar en la sociedad, por lo tanto, el conocimiento de estos Stakeholders externos se convierte en una necesidad clave para el especialista encargado de la gestión de los proyectos. Conocer estos impactos permite definir los beneficios que la sociedad puede tener, logrando una colaboración mutua que ayude a su vez a la sostenibilidad y perdurabilidad de los proyectos en el tiempo (Fischer y Espejo, 2011).

Cientes

La gestión de proyectos tiene como finalidad brindar un beneficio a través de la construcción de información, de un bien o la prestación de un servicio. Por lo tanto, se destaca la importancia que tiene el conocimiento de estos Stakeholders, considerando que el conocimiento profundo que se tenga sobre estos es vital para el éxito del proyecto y la viabilidad de este a su vez. Conocer los clientes que se beneficiaran del resultado del proyecto, permite ir un paso adelante en el desarrollo que el proyecto tenga y la buena gestión que el especialista puede realizar frente a la satisfacción de la necesidad, para satisfacer una necesidad se debe comprender que esta existe y es aquí donde las habilidades y capacidades del especialista salen a la luz. Por lo tanto, conocer los intereses de los clientes y sus necesidades permite al especialista identificar esos puntos claves que le permitan determinar las bondades del producto o servicio a ofrecer como objetivo de los proyectos, para garantizar la sostenibilidad de estos en el tiempo (Fischer y Espejo, 2011).

Gerentes

Los gerentes son los principales interesados en los proyectos que los especialistas gestionan, considerando que el éxito en la ejecución y la gestión de los nuevos proyectos aprobados son base para medir la gestión de los gerentes y que la gerencia es la encargada de la asignación y aprobación de los recursos que se le otorgaran a cada proyecto, por lo tanto, es clave conocer los intereses y enfoques de la gerencia como principal influencia en la sostenibilidad de los proyectos.

Consideraciones de la importancia de conocer los stakeholder

Los Stakeholders considerándolos como se puede observar a lo largo del presente documento son “aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una compañía y/o proyecto o verse afectados por estos”, y que pueden obtener beneficios o generar valor a través de sus resultados (Freeman, 2010).

Gestionar los Stakeholders permite reconocer como influenciaran estos los proyectos que se están desarrollando, ejecutando o que se desean recuperar para hacerlos sostenibles en el tiempo. Todos los Stakeholders tienen una influencia directa o indirecta en las compañías y en los nuevos proyectos, por lo tanto, es de suma importancia saber cuál es su influencia (Freeman, 1984) así como el valor y/o beneficios que estos generan a su vez a la compañía o al proyecto. En este punto se evidencia la importancia que representa para la gestión el especialista en Gestión de Proyectos, quien a través del conocimiento previo en la Gestión de Stakeholders aplica sus conocimientos para identificar en cada proyecto quienes son estas partes interesadas y la influencia de estos sobre los proyectos, así como los beneficios que los proyectos les brindaran y

la generación de valor que representará para cada una de las partes durante la ejecución. A través de la gestión de los Stakeholders en cada proyecto, el especialista deberá analizar las necesidades de cada grupo de interés, conocer las expectativas de estos y gestionar la relación existente de estos frente al proyecto o la compañía (Freeman, 1984)

Para conocer en detalle los grupos de interés que se sitúan en el entorno de la compañía o donde se va a gestionar un nuevo proyecto, se pueden considerar los siguientes 4 pasos como herramienta (Leadership, 2011).

- Identificar quienes son y cómo se llaman.
- Expectativas, que buscan y que esperan.
- Obligaciones, que derechos tienen y que obligaciones tiene la empresa
- Priorización, quienes son los más importantes en función de lo anterior

Considerando que el gobierno, siendo uno de los Stakeholders que mayor influencia ejerce sobre las compañías y los proyectos, es el primero que se debe estudiar, que leyes afectan el proyecto, cuales están vigentes, como afectan el desarrollo del proyecto, que proyectos de ley están en estudio y como afectaran el futuro de los proyectos, como afecta la política fiscal y monetaria, qué planes tiene el gobierno para los próximos años, ¿afectan o no el proyecto?, como se está conformada la estructura impositiva sobre los objetivos del proyecto; estos son algunos de los puntos a estudiar por parte del especialista en gestión de proyectos y que son claves en el éxito de la gestión de proyectos.

En este punto también se debe considerar la sociedad, considerando que el entorno genera una gran influencia también en la estructura de los proyectos, conocer el entorno social, las personas que lo componen, el impacto que los proyectos generaran sobre esta y los beneficios que

obtendrá la compañía de esta y, al contrario. Un punto importante es la responsabilidad social de la compañía frente al entorno social y como beneficiará está a través de sus nuevos proyectos a la comunidad utilizando el entorno de una forma responsable, considerando a su vez como lo expone Freeman (1984), quien opinión propia expresa “que, si la gestión de los Stakeholders es percibida como un modelo de negocio integrador, es bastante posible que la responsabilidad social tenga un carácter superfluo” (Freeman, 1984).

Las entidades financieras y los inversionistas, los socios principales de la compañía, tal vez las entidades financieras no se consideren como socios generalmente, en opinión propia son parte de la sociedad de la compañía, considerando que estos prestan una cantidad de recursos para el desarrollo de los proyectos y su sostenibilidad, a cambio de un beneficio monetario el cual se denomina interés, y que para el caso de los inversionistas serían los dividendos, que son los mismos intereses denominados de otra forma considerando que estos no presentan beneficios fiscales a la compañía, mientras que los intereses pagados a las entidades financieras sí. Para el especialista en Gestión de Proyectos este factor es clave, pues la estructura de la financiación del proyectos puede generarle aún mayores beneficios a la compañía a un menor riesgo para sus propietarios y viceversa, para definir esto se debe conocer la expectativa del inversionista como costo del patrimonio y el interés como el costo de la deuda, la estructura de financiación y los beneficios fiscales, con la anterior información se elabora uno de los indicadores claves el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) o como se le conoce generalmente “WACC”, factor clave para el éxito de los proyectos.

Los clientes y proveedores, los Stakeholders que conforman la cadena de valor como ya se mencionó anteriormente, en opinión propia el conocimiento de estos es un factor más que

clave, crítico para el especialista en la gestión de proyectos, ya que si no hay clientes y proveedores los proyectos difícilmente tendrán éxito, muy pocas compañías han logrado un gran éxito en sus nuevos proyectos sin conocer previamente a los cliente y sus proveedores, entre las cuales se puede considerar a APPLE como una de las pocas afortunadas, pues en el tiempo que se desempeñó Steve Jobs entre 1997 y el 2010, logro éxito en los proyectos que lideró sin preocuparse por definir previamente sus clientes y proveedores, pues este desarrollo primero los proyectos y luego se preocupó por los clientes y proveedores, pues después de cada lanzamiento sus clientes llegaban por lo estupendo de sus productos y presentaciones, y de la misma forma sus proveedores surgían (Isaacson y Jobs, 2010).

Para la mayoría de los proyectos el éxito se basa en conocer los clientes objetivos y la cantidad estimada de estos, al igual que los proveedores, considerando que se debe saber la fuente de los materiales, suministros y prestadores de servicios requeridos para el proyecto, para garantizar el cumplimiento. Aquí se puede detallar en opinión propia algunos puntos clave a conocer como son el mercado objetivo, la dimensión de este, sus hábitos de consumo, entre otros factores que generalmente da un estudio de mercadotecnia. Así como conocer los proveedores, el tiempo de financiación, la capacidad de producción, o prestación de servicio, los costos de transporte, los tiempos de entrega entre otros factores claves para garantizar el cumplimiento. Por lo tanto, es clave para el especialista analizar estos puntos y conocer al máximo detalle que se pueda tanto a sus clientes como a sus proveedores, para garantizar el éxito de su gestión, al igual que de sus proyecciones y/o estimaciones.

Los propietarios, la gerencia y los empleados que conforman los Stakeholders internos, al igual que los otros Stakeholders tiene su nivel de importancia, considerando que en el caso de la

gerencia y los empleados son quienes ejecutan las actividades de la compañía y quienes deberán desarrollar aquellas actividades que conforman los nuevos proyectos, por lo tanto, identificar los roles de cada integrante le permitirá al especialista definir los perfiles que desempeñaran cada uno dentro de los proyectos bajo su gestión (Wheelen y Hunger, 2013).

Considerando como ya se expuso en los párrafos anteriores, reconocer a los diferentes grupos de interés o individuos que influyen en la compañía o en los proyectos, permite conocer los efectos de las acciones del proyecto sobre los demás como los potenciales efectos sobre la compañía, este es uno de los principios que exponía Freeman (2010).

Por lo tanto, (y siguiendo los principios de Freeman), entender los comportamientos, los valores y los contextos de los Stakeholders, incluido el contexto societario, le da ventaja a especialista para prever circunstancias que puedan generar efectos de pérdidas o destrucción de valor para los proyectos al momento de iniciar su ejecución, un ejemplo que multas o sanciones por entidades gubernamentales por desconocimiento de normas o leyes.

Tener claridad de las aspiraciones que se esperan lograr con los proyectos, así como los alcances le da al especialista la capacidad de responder con eficacia en el momento que se requiera de tomar decisiones de vital importancia para la continuidad y éxito de los proyectos, (Freeman 2010).

Identificar los grupos de interés o individuos durante la etapa de formulación de los proyectos, le brinda al especialista la oportunidad de definir las estructuras, los proyectos y las funciones acordes para garantizar la sostenibilidad y la una mejor integración con los Stakeholders (Freeman, 2010).

Un factor importante que debe considerar el especialista al momento de gestionar los Stakeholders de los diferentes proyectos, es equilibrar las compensaciones que obtendrán cada una de las partes interesadas, para maximizar el valor generado y los beneficios mutuos a lo largo del tiempo o la vida de duración de los proyectos (Freeman, 2010).

Conclusiones

En esta monografía se expuso la importancia que tiene el conocimiento de los Stakeholders para la gestión de los proyectos y el factor clave para su sostenibilidad en el tiempo. Siendo un factor clave se analizaron los aspectos básicos de cada una de las partes interesadas que se enmarcan en el proceso de preparación y ejecución de los proyectos. Se identificaron dos grupos globales los Stakeholders Externos y los Stakeholders Internos, como cada uno de sus componentes influyen dentro de los proyectos, su ejecución y la toma de decisiones.

Se ha estudiado conceptos básicos teóricos y en algunos casos normativos, de los Stakeholders que permiten identificar los intereses y la influencia frente a los proyectos y sus resultados. Como ya se expone en el presente documento los Stakeholders pueden ser personas naturales o jurídicas que tienen un interés particular en la compañía o proyecto, conformados por el Gobierno, la Sociedad, las Entidades Financieras, los Inversionistas, los Clientes y los Proveedores que conforman el grupo de Stakeholders Externos. Por otro lado, están los Propietarios, la Gerencia y los Empleados que conforman el grupo de Stakeholders Internos.

Algunos autores de libros como Jones (1999) y Chiavenato (2014) han mencionado en sus obras breves descripciones del concepto de Stakeholders o partes interesadas, y otros autores han expuesto documentos universitarios o de investigación sobre la temática, pero ninguno profundiza por que el conocimiento de los Stakeholders es tan importante para la gestión de los proyectos, en aquí donde se espera con el presente trabajo, brindar una herramienta que cubra esta necesidad y convierta en un documentos de consulta para los futuros profesionales y especialistas en la materia y que estos a su vez puedan gestionar de la manera más adecuada el

conocimiento de los Stakeholders. Por lo cual, el presente documento se puede considerar como referente para los actuales y futuros profesionales, estudiantes y/o profesores, de cómo los diferentes Stakeholders interfieren en el desarrollo y desempeño de los proyectos.

Para finalizar se expone la opinión propia del autor sobre la importancia del conocimiento de los Stakeholders y porque en su opinión son claves para el éxito de la gestión de proyectos, atendiendo la frase de Thomas Hobbes en su obra *El Leviatán*: “quien tiene la información, tiene el poder”.

Referencias

Asociación Academia de la Lengua Española (s.f.). *Diccionario de la lengua española*.

<https://dle.rae.es/sociedad>.

Bolívar, J. y García, G. (2014). *Fundamentos de la Gestión pública hacia un estado eficiente*.

Alfaomega.

Cadavid, L., Valencia, H. y Cardona J. (2008). *Fundamentos de derecho comercial, tributario y contable*. Mc Graw-Hill.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual modelo f corporate social performance.

Business Horizons, 4(4), 497-505.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Córdoba, P., M. (2014). *Finanzas Públicas soporte para el desarrollo del Estado*. Ecoe Ediciones.

Corporate Excellence. Centre for reputation Leadership (2011). *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis*.

https://www.academia.edu/32021403/Identificar_y_priorizar_stakeholders_clave_para_una_buena_gesti%C3%B3n_de_crisis

Fernández, J. L. y Bajo S., A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación* vol. 6(6), 130-143.

Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mc Graw-Hill.

Freeman, R. E. (2007). *Managing for Stakeholders*. Yale University Press.

Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
Cambridge University Press.

Gray y Larson (2009). *Administración de Proyectos*. McGraw – Hill.

Iniciativa de EKCIT (11 de Septiembre de 2018). Gestión de Proyectos: Tic.portal:

<https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-proyectos>.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Debate.

Jones, T. (1999). *Estudios gerenciales*. E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21218572002.pdf>

Mendez, C. E. (2012). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.

Ocampo, J. A. (2015). *Una historia del sistema financiero colombiano*. Printer Colombiana SA.

Ocaña J, J. A. (2013). *Gestión de Proyectos con mapas mentales*, vol. 1. Club Universitario.

Project Management Institute Inc. (2017). *Project Management Institute - PMBOK Guide*.

Project Management Body of Knowledge.

Raffino, M. (12 de Septiembre de 2020). *Concepto.de*. Concepto de Investigar:

concepto.d/investiga/

Raffino, M. E. (12 de Septiembre de 2020). *Concepto.de*. Concepto de Investigar:

<https://concepto.de/gestion-de-proyectos/>

Rincón, C. A. (2010). *Costos desiciones empresariales*. Ecoe Ediciones.

Soto y Cárdenas (2007). *Ética en las organizaciones*. Mc Graw-Hill.

Superintendencia Financiera de Colombia (15 de Febrero de 2016). *La Super somos todos*.

Conformación del sistema financiero colombiano:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/11268>

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2103). *Administración estratégica y política de negocios*.

Peason.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Adademy of Management Review*

(4), 691-718.