

**LOS STAKEHOLDERS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE  
COMPETITIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN EN ENTIDADES BANCARIAS**

**CHIRLY MILENA HERNANDEZ MAHECHA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**

**PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2017**

## **Resumen**

La importancia adquirida por los stakeholders en las organizaciones modernas son el principal argumento del presente ensayo en el cual se relacionan en primera instancia el papel de todos los individuos o grupos de interés que hacen parte interna y externa de los procesos organizacionales para el cumplimiento de los objetivos corporativos, y cómo su participación genera ventajas competitivas no solo para las entidades bancarias, sino también para todo tipo de corporaciones. Así mismo se destaca la necesidad de integración de los stakeholders a la cultura corporativa como factor de diferenciación y de potenciación de las capacidades de las entidades bancarias cuyo entorno es impactado de diferentes maneras por el flujo de recursos monetarios, propios de las actividades financieras. Igualmente, el documento relaciona aspectos que buscan integrar a los stakeholders en la gestión de la empresa desde el ámbito de cultura corporativa mediante estrategias de proactividad, equilibrio y planificación, que son relevantes para la sostenibilidad de las entidades financieras.

**Palabras Clave:** Cultura Organizacional, Stakeholders, Ventaja Competitiva, Entidades Bancarias, Diferenciación.

## **Abstract**

The importance acquired by stakeholders in modern organizations is the main argument of this essay in which the role of all the individuals or groups of interest that form an internal and external part of the organizational processes for the fulfillment of the corporation objectives, and how their participation generates competitive advantages not only for banks, but also for all types of corporations. It also highlights the need for integration of stakeholders to the corporate culture as a factor of differentiation and empowerment of banking entities whose environment is impacted in different ways by the flow of monetary resources, typical of financial activities. Likewise, the document relates aspects that seek to integrate the stakeholders in the management of the company from the scope of corporate culture through strategies of proactivity, balance and planning, which are relevant for the sustainability of financial institutions.

**Keywords:** Organizational Culture, Stakeholders, Competitive Advantage, Banking, Differentiation.

## **Introducción**

Dentro del contexto de la Alta Gerencia es pertinente abordar todos los temas que puedan generar beneficios a las organizaciones dentro de su actividad económica, y las entidades bancarias por la envergadura de sus operaciones y por los distintos grupos de interés con los que tiene relación, se convierten en corporaciones susceptibles de mejoramiento a partir de modelos gerenciales en los cuales se fortalezcan conceptos como el de la cultura empresarial. Sumado a esto, se puede mencionar que los bancos son instituciones que cuentan con un gran número de interesados de nivel directo e indirecto que son dependientes de las operaciones bancarias y del apoyo que la organización les brinda, por tal motivo los stakeholders se consideran como un grupo con un alto nivel de influencia en las decisiones gerenciales que indudablemente definen la identidad de la organización y que por sus importancia están vinculados a la cultura con la cual se desarrollan los procesos al interior de la entidad bancaria.

Es por ello que la finalidad del presente ensayo es plantear un contexto de estudio y profundización sobre la injerencia de los stakeholders en todos los procesos de la organización, no solo desde la parte operativa o administrativa, sino desde el compromiso con los lineamientos de cultura organizacional que maneja la empresa, buscando que los elementos que intervienen en los procesos corporativos fortalezcan la identidad empresarial y se generen ventajas competitivas y de diferenciación para la organización. Por otro lado, (Sergio, 2014) a mediados de los 70 habló de la “importancia y necesidad de incluir a los grupos de interés al intentar resolver problemas de funcionamiento de organizaciones. Así mismo, el “concepto de estrategia corporativa es reemplazado por otra de estrategia colectiva al considerarse que con la participación de otros grupos de interés se asegura el funcionamiento de un sistema organizacional”, lo cual se puede asociar a la idea de cultura corporativa.

Es así, como se pretende emplear conceptos que hacen parte de los estudios en alta gerencia orientados al análisis del rol de los stakeholders en las organizaciones bancarias, incorporando los elementos que confluyen en la cultura empresarial como herramienta de diferenciación y de aceptación por parte tanto de clientes internos, como de los clientes externos de este tipo de organizaciones.

## Papel de los stakeholders en la organización

Dentro de la actividad organizacional investigadores como Edward Freeman introdujeron el concepto de stakeholder, asociado en primera medida a un lenguaje estratégico que estaba ligado netamente a la ética empresarial y a la responsabilidad social corporativa (Romald, 2009), sin embargo, con el paso del tiempo y la evolución de la dinámica de las empresas el papel de las partes interesadas se ha ampliado a aquellos individuos o grupos sobre las cuales la organización tiene una alta dependencia para garantizar en la mayor medida posible su supervivencia, así como su injerencia en los mecanismos para el cumplimiento tanto de los objetivos de la empresa, como el de la misión y visión, lo que en el contexto de la administración se enmarca dentro de la dirección estratégica de las organizaciones. Es en esa medida en la cual el papel de los stakeholders toma relevancia por su influencia directa o indirecta dentro de la cotidianidad de las empresas.

Frente al anterior concepto, organizaciones como las entidades bancarias presentan una posibilidad importante de análisis con respecto a la participación de los stakeholders dentro de sus actividades y es de esa manera como se han establecidos herramientas de integración que facilitan que clientes, empleados, accionistas, entre otros, dispongan de canales de interacción para fortalecer la relación entre las partes. En el caso de BBVA se han dispuesto algunas de estas herramientas con las cuales se impulsa la integración de los stakeholder, así:

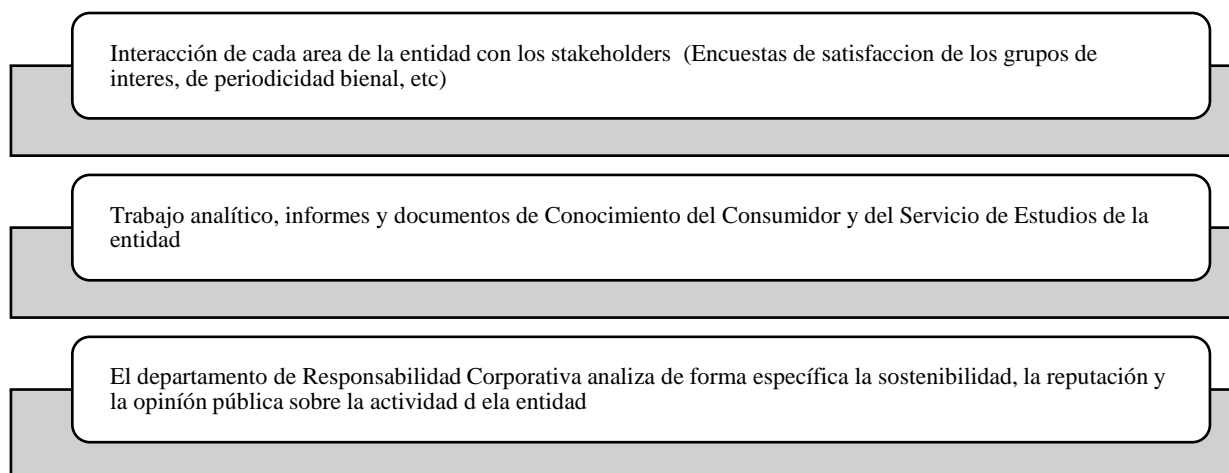


Figura 1. Herramientas de análisis e integración de las expectativas de los stakeholders (BBVA)

Fuente: Tomado de (BBVA, 2010)

Consecuentemente con la figura anterior se deben hacer consideraciones sobre la relevancia de la gestión de los stakeholders, dentro de la validación de los procesos que se llevan a cabo en la organización, favoreciendo la credibilidad y la confianza de todos los que interactúan de forma directa o indirecta con la actividad económica de la empresa. Se ha dicho que en la gerencia moderna es necesario buscar que las corporaciones interactúen de forma dinámica con todas las partes interesadas y para ello es conveniente generar espacios de comunicación, de satisfacción de demandas y expectativas y de rendición de cuentas para establecer un entorno de transparencia que a nivel corporativo se establece como una ventaja competitiva gracias a la aceptación de las partes intervinientes y de aquellos que están en la búsqueda de establecer un vínculo con la organización (Acuña, 2012), es decir nuevos clientes o stakeholders.

En el mismo sentido, se debe mencionar que aunque el concepto de stakeholder tenga parte de su génesis en las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, se han incorporado nuevos elementos en los cuales el vínculo de la organización no solo se limita a sus accionistas o grupos inversores, sino también a un amplio espectro de participantes directos e indirectos de la actividad económica que se esté desarrollando, es decir, que actores como los colaboradores, los proveedores, los órganos de control, las organizaciones no gubernamentales, entre otros, pueden tener un impacto importante en la identidad corporativa de la organización, lo que demanda un manejo más amplio en relación a la integración de la empresa y los stakeholders (Acuña, 2012). Esto se convierte en una oportunidad de análisis frente a los diversos grupos de interés que rodean la actividad de las entidades bancarias, las cuales, por su actividad propia, impactan de forma directa en muchos actores y definen los propósitos de muchos de ellos dentro del manejo de recursos económicos.

Es necesario entonces, ampliar la idea sobre la cual el cliente sería el único actor sobre el cual las organizaciones deberían enfocar sus esfuerzos desde el ámbito comercial, y para ello es necesario desarrollar estrategias de identificación de los stakeholders, de tal manera que cualquier modelo de negocio pueda orientar su planificación estratégica o sistemas de gestión organizacional, vinculando a la mayor cantidad de grupos de interés, y esto particularmente se puede establecer como parte de los modelos de cultura organizacional, para que se genere una continuidad en la forma en la cual las entidades integran a los stakeholders en los procesos que se consideren relevantes para ello (Falcão y Fontes, 1999).

## **Integración de los stakeholders a la cultura organizacional**

Es así, como dentro del análisis del tema de estudio se busca establecer un entorno de integración de los stakeholders con la cultura organizacional como parte de la construcción de ventajas competitivas para el desarrollo y crecimiento de las entidades bancarias, principalmente porque en la actualidad se presentan retos como la aparición del dinero virtual, que aunque hasta ahora está incorporándose a la dinámica económica de algunos países, amenaza con reducir la actividad bancaria tradicional. Frente a este aspecto Rey, Cachinero, y Gutierrez (2012) ha mencionado que “..parte del auto-mandato y el reto futuro de las empresas tiene mucho que ver con la exigencia de orientar la cultura corporativa, el liderazgo y los procesos hacia el compromiso y el diálogo sostenido con los stakeholders” (pág. 1). Permitiría esto un nuevo tipo de relación en la cual se crea valor compartido entre los grupos de interés y la actividad organizacional para el afrontamiento de las nuevas expectativas con respecto a la actividad propia de los bancos, así mismo se facilitaría la gestión de la organización en áreas como el servicio al cliente, innovación, la investigación de mercados, la incorporación de nuevas tecnologías y todo aquello que está llamado a favorecer el cumplimiento de los objetivos empresariales mediante la participación activa de los stakeholders.

De igual forma De velasco (2015), ha planteado que “el objetivo de la gestión stakeholder consiste en construir alianzas entre varios stakeholders cuyos intereses convergen con los de la empresa” (pág. 70), lo cual mostraría una tendencia de las organizaciones modernas a integrar la actividad de los grupos de interés más allá de un vínculo específico por el papel que cumple, frente a la misión de la empresa, e impulsa el concepto sobre el cual es necesario estructurar una cultura organizacional que permita un empoderamiento de todos los intervinientes en los propósitos corporativos. En este aspecto las entidades bancarias tienen una gran oportunidad para aprovechar la dependencia e interdependencia que existe entre la organización y los stakeholders por el tipo de servicio o actividad económica que desarrollan los bancos. Es claro que el flujo o administración de recursos determinan no solo la actividad laboral de los empleados de la entidad, sino también de los objetivos particulares de los clientes y en general de todos los grupos de intereses con relación al dinero o recursos que hacen parte de la actividad bancaria.

Igualmente es pertinente mencionar que las entidades bancarias suscriben una gran cantidad de contratos por el gran portafolio de servicios que pueden ofrecer, lo cual abre el espectro de los stakeholders dentro de los escenarios de producción, mediante el movimiento de capitales, trabajo,

material o servicios, contribuyendo así al desarrollo económico de los distintos sectores de la sociedad, lo que da un plus para profundizar en la necesidad de establecer una cultura organizacional que vincule de forma activa a los grupos de interés motivando su participación como un actor decisivo en los destinos no solo de la entidad bancaria, sino también de muchos individuos y grupos.

Por otra parte, es conveniente mencionar que la cultura organizacional define en muchos aspectos el posicionamiento de la organización en su entorno económico y por tal motivo es necesario encontrar nuevos elementos que refuercen su accionar, siendo la actividad humana un determinante para consolidar escenarios de trabajo propicios para el desempeño de todos los intervinientes en una actividad económica. Consecuentemente Toca y Carrillo (2009) plantean el concepto de cultura como un compendio de categorías en las cuales se puede visualizar la importancia del ser humano dentro un entorno, y claramente las organizaciones están inmersas en dicho escenario mediante el rol que cumplen los stakeholders como un todo.

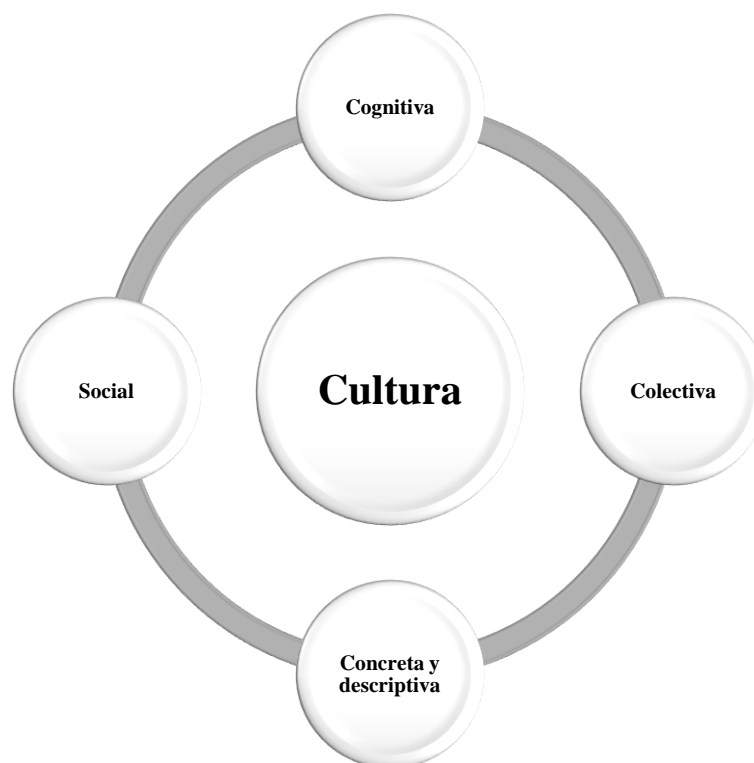


Figura 2. Categorías de la génesis del concepto de cultura  
Fuente: Tomado de (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009)

Es entonces importante resaltar que la figura anterior menciona como una primera categoría de la génesis del concepto de cultura al ámbito *cognitivo*, como un estado mental que está orientado a la perfección, al deseo de alcanzar un objetivo individual y en tal sentido los stakeholders se presentan como individuos o grupos que pretenden cumplir una meta a partir de una actividad económica, lo cual se enmarca dentro de un propósito mental. Con respecto a la *colectividad* se busca un desarrollo moral o intelectual a nivel social, en el cual se establece una relación del contexto cultural con la idea de civilización y en tal virtud los grupos de interés en su misma razón de ser, están llamados a integrarse para buscar objetivos en común que se representaran en beneficios de diferente tipo.

De igual forma la categoría de *concreción y descripción* hace referencia a la visión de cultura fundamentado en destrezas y habilidades intelectuales dentro de un grupo social, que se representa con simbolismos, y para ello se busca una identidad corporativa solida a partir del concepto de calidad de los productos o servicios que son ofrecidos y en los cuales es fundamental la participación directa o indirecta de los stakeholders. Por último, la categoría *social* resalta la cultura como una forma integral de vida, que puede tener un enfoque singular o plural y el cual encuadra plenamente la participación de una persona o grupo de personas para el cumplimiento de objetivos de diferente tipo, siendo ello la justificación de integración de los stakeholders a la cultura empresarial de entidades como las bancarias.

En consecuencia, es necesario que las entidades bancarias orienten sus esfuerzos a gestionar la identidad operativa a partir de un estudio detallado de su cultura organizacional, como paso esencial de competitividad y en respuesta a las exigencias del mundo globalizado, y para ello se sugiere la integración de todos los elementos asociados al concepto de stakeholder y su papel dentro de la entidad. En este campo (Gómez, 2008), menciona que “La sociedad colombiana desde sus organizaciones debe hacer un importante esfuerzo por reconocer los elementos que componen su cultura y que la identifican productivamente ante el mundo” (pág. 57), lo cual justifica las acciones para que las organizaciones diseñen nuevas propuestas en las cuales la participación de los stakeholders pueden marcar la diferencia por los diversos contextos en los cuales se desempeñan, alimentando así cualquier modelo corporativo desarrollado para mejorar los procesos de las entidades.



## **La cultura organizacional en la empresa**

Es pertinente mencionar cuales son las implicaciones que demanda la construcción de cultura organizacional en las empresas, toda vez que de allí se desprende la necesidad de involucrar a todas las partes interesadas en la dinámica económica de la empresa. Frente al concepto de cultura organizacional se destaca la importancia del elemento humano como herramienta principal en la consolidación de cultura corporativa, teniendo en cuenta que “el punto de unión entre la comunicación organizacional y el tipo de estrategia o gestión empresarial stakeholder o shareholder es la cultura empresarial” (De velasco, 2015, pág. 115). Por este motivo es necesario resaltar que la cultura se estructura a partir de un cumulo de comportamientos de personas o del colectivo que se desarrolla con el paso del tiempo y cuyo proposito es generar parametros o lineamientos de referencia que sean seguidos por los miembros de la organización. Se trata entonces de una herramienta empleada por las organizaciones para atender los retos del entorno y los diferentes cambios que se dan en el ambito economico y comercial a partir de la conciencia de todas las partes involucradas.

En este sentido se debe resaltar que es responsabilidad de la alta gerencia la generación de estrategias para potenciar las competencias de los miembros de la organización para entender la complejidad de establecer una cultura organizacional que facilite a la empresa la adaptación a los cambios del entorno, mediante el uso de parametros mentales que fortalezcan la aplicación de valores culturales, necesarios para que el cumplimiento de los objetivos y procesos al interior de la organización con los mas altos estandares de calidad, transparencia, responsabilidad, entre otras características. Asimismo la cultura organización facilita la identificación de problemas a nivel individual o grupal que pueden impactar de forma negativa el normal funcionamiento de la empresa y frente a ello se convierte en un elemento de estudio permanente por parte de todos los responsables de la dirección, quienes deben generar los escenarios en los cuales se desarrollen actividades orientadas a potenciar los buenos habitos, creencias, valores, principios, la etica, entre otros, para garantizar el funcionamiento de la organización en su naturaleza, en la gestión del recurso humano y en el cumplimiento de todos aquellos lineamientos que establecen una identidad corporativa a nivel interno y externo.

### Los stakeholders y la cultura organizacional como ventaja competitiva

Para organizaciones como las entidades bancarias es prioritario desarrollar una gestión empresarial que abarque diversos actores de su actividad económica, y en tal virtud los stakeholders determinan la reputación de la misma por la efectividad en la dinámica de los modelos de negocio que los bancos ofrecen, esto en sí, se puede denominar como una práctica que debe encuadrarse dentro de su respectiva cultura organizacional basada en la creación de valor para las partes interesadas. Para ellos las entidades bancarias han identificado algunos elementos o principios centrales en los cuales mencionan su interacción con los stakeholders, entre ellos:

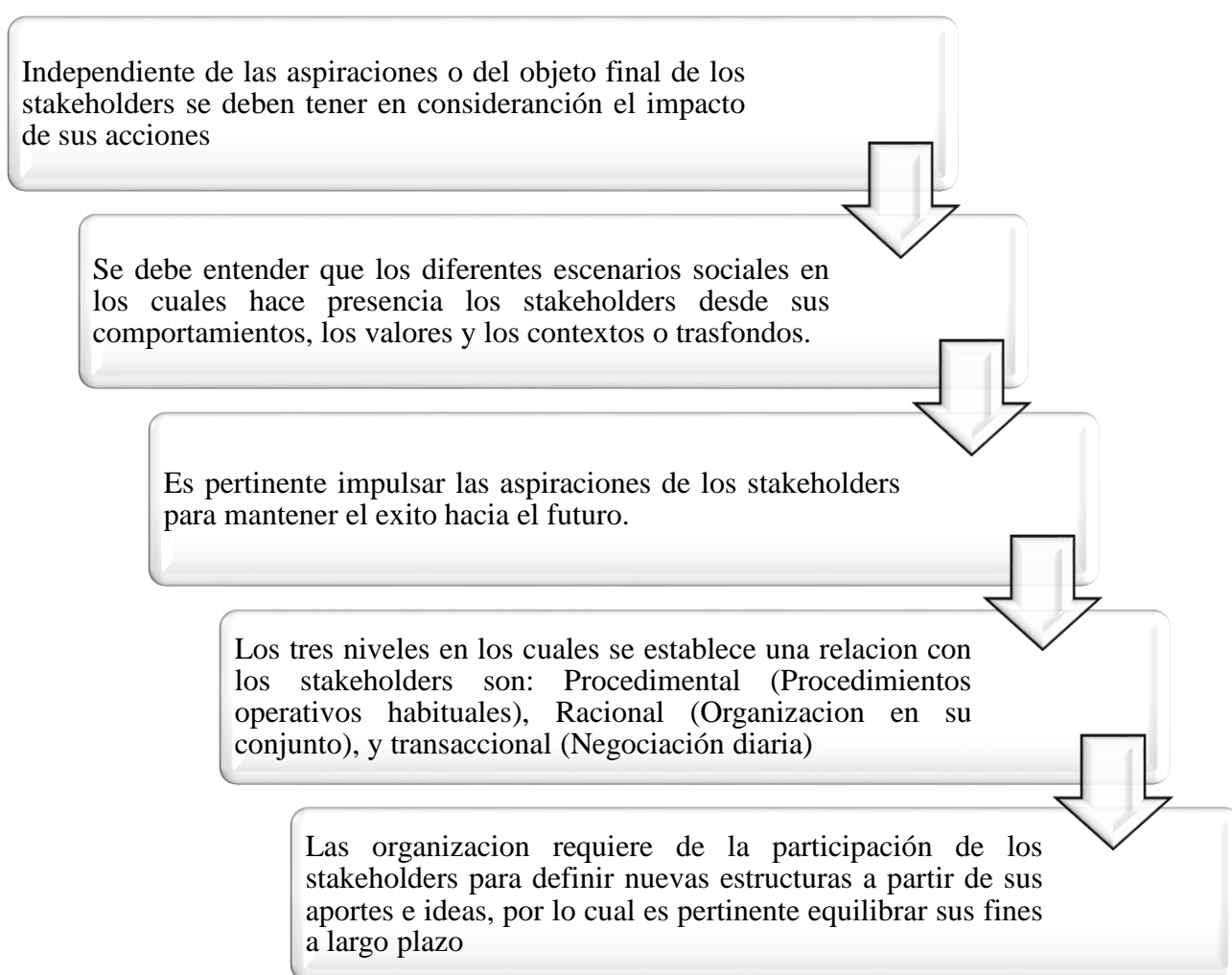


Figura 3. Gestión empresarial basada en los stakeholders.  
Fuente: Tomado de (BBVA, 2013)

Los principios anteriormente relacionados, son una clara muestra de la injerencia de los stakeholders con respecto al modelo de negocio de las entidades bancarias, lo cual permite establecer un contexto cultural que debe estructurarse de forma detallada en beneficio de los procesos corporativos que se llevan a cabo al interior de las organizaciones. Se resalta la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la organización, pero también se exalta la búsqueda de alinear dichos propósitos con las metas trazadas por los stakeholders dentro de la relación generada con la entidad.

Por otra parte es claro que la cultura organizacional como parte de las ventajas competitivas de las entidades deben estar inmersas dentro de los preceptos éticos existentes principalmente en el manejo de dinero, y en tal sentido las entidades bancarias deben establecer un modelo cultural basado en un comportamiento ético que genere valor desde una perspectiva externa de la empresa, que beneficiaria indudablemente a los grupos de interés ante el crecimiento paulatino de las corporaciones bancarias. Se entiende que la base de la competitividad descansa en cuál sea la dotación de recursos de la que disponga la empresa (Ruiz, Ruiz, y Martínez, 2012), pero cuando se habla de recursos se debe incorporar a los stakeholders como un recurso humano que puede ser un elemento diferenciador de alto nivel.

## **Conclusiones**

A partir del desarrollo del tema propuesto en este ensayo se han identificado nuevos conceptos asociados al término stakeholder y esto permite que las organizaciones como las entidades bancarias planteen modelos de interacción entre los grupos de interés desde el interior hacia el exterior de la corporación, buscando que estos individuos o grupos acompañen de forma directa los procesos en los cuales tienen impactos directos o indirectos para asegurar la sostenibilidad de los bancos, sin embargo para ello es necesario el diagnóstico de la situación actual de las organizaciones frente a la participación de los stakeholders en aspectos de importancia como el cumplimiento de objetivos, misión, visión, procesos, entre otros, de tal manera que se puedan estructurar estrategias que puedan tener una integración con la cultura corporativa.

Es determinante profundizar en las ventajas competitivas que se desprenden del papel de los stakeholders en las actividades de las entidades bancarias, ya que las identificadas en el presente

estudio plantean beneficios importantes en materia de crecimiento y desarrollo para la organización por la gran cantidad de individuos o grupos de personas que están ligadas a las actividades de este tipo de organizaciones y los diferentes negocios que se cimientan con el aporte y financiamiento de las mismas.

Finalmente, se deben hacer consideraciones sobre los diferentes aportes que los stakeholders pueden hacer a los distintos procesos que se llevan en organizaciones como los bancos, los cuales por su estructura tienden a ser muy cerrados, cuando en realidad tienen una gran dependencia de los grupos de interés, dando espacio para que se generen estrategias de integración para la apertura de nuevos modelos de negocios y de apertura a escenarios de interacción con más individuos. Frente a ello queda abierta la posibilidad de profundizar en nuevos estudios que sean validados en la práctica con respecto a los resultados de incorporar de forma más activa a los stakeholders en actividades más representativas de las organizaciones bancarias.

## Referencias

- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- BBVA. (2010). *Grupos de interés*. Obtenido de <http://bancaresponsable.com>:  
<http://bancaresponsable.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2010/pdf/grupos-de-interes.pdf>
- BBVA. (2013). *Valores y Ética para el siglo XXI*. Obtenido de [www.bbvaopenmind.com](http://www.bbvaopenmind.com):  
[https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/La-gesti%C3%B3n-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputaci%C3%B3n\\_R.Edward-Freeman.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/La-gesti%C3%B3n-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputaci%C3%B3n_R.Edward-Freeman.pdf)
- De velasco Oria, B. (2015). *La cultura organizacional y la gestión stakeholders*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Falcão Martins, H., & Fontes Filho, J. R. (1999). ¿ En quién se pone el foco? Identificando " stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia.*, 1-18.

- Gómez Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral Científico*, 56-64.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado - Universidad Libre*, 96-105.
- Rey, C., Cachinero, J., & Gutierrez, M. (2012). La Cultura al servicio de los stakeholders. *d+i Llorente & Cuenca*, 1-5.
- Romald, E. (2009). *La evolución del concepto de Stakeholders*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ruiz Amaya, C., Ruiz Palomino, P., & Martínez Cañas, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17-31.
- Sergio, M. (2014). *Aplicación de la teoría de los grupos de interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar de Plata . Argentina*.
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 117-136.
- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., & Nieves, G. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social. *Universidad y Empresa*, 63-92.