

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL
MAPEO DE GRUPOS DE INTERES, REFERENCIADA DESDE LAS REALACIONES
DE PODER-RIESGO- EXPERIENCIA CORABASTOS BOGOTÁ**

OSCAR EDUARDO CHÁVARRO ARIAS

ARTÍCULO COMO OPCIÓN DE GRADO DEL PROGRAMA

**EVALUADO POR:
COMITÉ TRABAJOS DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
BOGOTÁ
2012**

DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS, REFERENCIADA DESDE LAS REALACIONES DE PODER-RIESGO- EXPERIENCIA CORABASTOS BOGOTÁ

DESING OF A METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR MAPPING OF INTEREST GROUPS, REALACIONES REFERENCED BY POWER-RISK-BOGOTA CORABASTOS EXPERIENCE

Oscar Eduardo Chávarro Arias

RESUMEN

El presente trabajo reporta los resultados de la aplicación de una propuesta metodológica para realizar mapeo de grupos de interés, sujeto de los presupuestos teóricos asociados con poder y riesgo como variables básicas para adelantar un diagnóstico preliminar para plantear estrategias de Responsabilidad social empresarial, en este sentido, se considero como estadio de caso la Corporación de Abastos de Bogotá.

PALABRAS CLAVE: Mapeo de Grupos de Interés, Responsabilidad social empresarial, Diagnostico

ABSTRACT

This paper reports the results of the implementation of a methodology for mapping stakeholders, subject to the theoretical risk associated with power and basic variables for conducting a preliminary diagnosis to strategize Corporate Social Responsibility in this sense, was considered as if the Corporation stadium Wholesale Market of Bogotá.

KEY WORDS: Stakeholder mapping, corporate social responsibility, Diagnosis.

INTRODUCCION

El Mapeo de la influencia de las partes interesadas es una herramienta para examinar y exponer visualmente la influencia relativa que diferentes personas y grupos tienen sobre la "toma de decisiones (Valer, 2009). Medidas desde los grados de poder y repercusiones no deseables en el desarrollo de las mismas, para tal efecto, en el presente trabajo se presentan los resultados de una experiencia para el desarrollo de tal herramienta base para la formulación de sistemas de gestión asociadas con buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, abordados en el contexto propio de la Corporación de Abastos de Bogotá, En este sentido, se espera que la sistematización de los resultados se convierta en un punto de partida para construir herramientas que soporten la responsabilidad social desde los principios y directrices especialmente técnicas señaladas en la Norma Técnica Colombiana GTC 180.

1. REFERENTES TEORICOS

La responsabilidad social empresarial "Es el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio

ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales." ¹

Lo anterior involucra considerar como característica esencial de la responsabilidad social la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y

¹Guía técnica colombiana, GTC 180. Capítulo 2.

ambientales en su toma de decisiones y asumir los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, tome en cuenta los intereses de las partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones²

En consecuencia, tales relaciones se pueden regular a través de principios asociados con:³

1) *El respeto a la dignidad de la persona humana*: Es inherente a la naturaleza y destino trascendente del ser humano y que le otorga derechos fundamentales irrenunciables e inalienables, de carácter personal, sociocultural y medioambiental, que las organizaciones deben reconocer y promover.

2) *La responsabilidad legal*: Las actuaciones de las organizaciones, no sólo estarán enmarcadas dentro de la Constitución y las leyes que les apliquen, sino que se guiarán por la búsqueda proactiva de las normas aplicables, con el fin de asegurar el espíritu de las mismas.

3) *La autorregulación ética*: La gestión socialmente responsable implica una integración coherente de la misión y visión con el marco ético (valores y principios) que ha construido la organización.

4) *La participación*: Los líderes han de promover que todo el personal se involucre en la gestión socialmente responsable, para que cada persona sea tenida en cuenta y que sus capacidades se pongan en función con los fines comunes de la organización y de la sociedad.

5) *El enfoque de procesos*: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente

cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

6) *La solidaridad*: Entendida como la determinación firme y perseverante de trabajar por el beneficio mutuo, de modo tal que las organizaciones y sus partes interesadas (*Stakeholders*) puedan alcanzar juntas aquello que aisladas no resulta viable.

7) *El desarrollo humano integral*: Como compromiso por preservar el patrimonio ambiental, cultural y social para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales, lo que implica que la organización integre en su estrategia los impactos económicos, sociales y medioambientales de su operación.

8) *La mejora continua*: Implica que las organizaciones guiarán con sentido ético el constante mejoramiento de sus procesos económicos, sociales y ambientales.

Por lo tanto, la existencia y aplicación de tales principios regulatorios de la responsabilidad social, llevan consigo a que la empresa implemente estrategias que mejoren la capacidad de respuesta para hacer frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés)⁴.

De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.⁵

Lo anterior, involucra que la empresa reconozca los actos y omisiones con los actores sociales y cómo éstos enfrentan las manifestaciones y sentires morales o jurídicos que generan sus interrelaciones⁶.

² Guía sobre responsabilidad social, ISO/DIS 26000

³ Principios referenciados desde Según la Guía Técnica Colombiana GTC 180, establece que una gestión socialmente responsable de las organizaciones debe estar delimitada dentro de ocho (6) principios éticos y gerenciales:

⁴ Argumentos considerados en Artículos CCRE, Pagina Fax www.ccre.org.co

⁵ Guía sobre responsabilidad social, ISO/DIS 26000

⁶ Ibid. Pag. 29

De allí que, como establece Yepes “La responsabilidad social es la expresión de una ética de lo público. Implica un discernimiento sobre la realidad, a partir de la valoración que podemos hacer de la misma, desde los criterios de la justicia, de la equidad y de la democracia.”⁷

Por lo tanto, la Responsabilidad Social es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa para lograr el desarrollo sostenible. (Según Jiménez (2007))⁸

Para tal efecto, se hace necesario reconocer las influencias que la empresa que afectan los grupos de interés o stakeholders, constituidos por aquellos grupos e individuos que son, pueden o creen ser afectados por algún aspecto de las actividades de la empresa y aquellos que tienen o pueden tener algún interés en la organización.

En este orden de ideas esta forma de gestión requiere de una herramienta que permita diagnosticar y prever los efectos que la organización como sistema abierto influya en el contexto.

Es así como esta cuenta con el *mapeo de los grupos de interés* concebida, según la Guía Técnica Colombiana 180 de RS (2008), como la identificación de los actores claves que se benefician o perjudican por el accionar de la organización.

De allí que la evaluación de sus intereses, y las formas en las cuales esos intereses afectan el riesgo y la viabilidad del negocio (Casado, Viñuales y Jauregui, 2006), se convierten en una herramienta útil para:

Conocer los intereses de los involucrados en relación a las percepciones y expectativas sobre los objetivos planteados por la empresa

Identificar los conflictos de intereses entre Involucrados, los cuales influirán sobre las percepciones, permitiéndonos evaluar los beneficios y riesgos.

Comprender las características, interrelaciones, e interfaces entre la empresa y cada público interesado.

Evaluar los tipos apropiados de participación por los diferentes involucrados en el desarrollo de las unidades de negocio.

Identificar las relaciones entre los involucrados sobre las cuales pueden ser construidas, y pueden permitir “alianzas” entre la empresa y sus diferentes públicos de interés.

1.1. EL PODER Y RIESGO VARIABLES INCIDENTES EN EL MAPEO DE GRUPOS DE INTERES

Tras examinar la necesidad de tener en cuenta los intereses de cada grupo, no podemos olvidar que esta actitud se encuentra fuertemente influenciada por el poder que posea cada uno de los grupos de interés sobre la organización (Frooman, 1999).

El poder se define como el grado en que los individuos o grupos de interés son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta, y de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización (Johnson y Scholes, 2001). Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

En este sentido, los directivos se encuentran ante la importancia de saber tratar con los grupos que están consiguiendo mayor poder y complejidad con la unión entre ellos, siendo esto en ocasiones la base del éxito de la organización. Así, el mayor nivel de poder de los grupos de interés, obliga a un mayor cumplimiento de sus expectativas en el momento de la aceptación de tales.

Al existir una diversidad de fuentes de poder, resulta de interés tener en cuenta ciertos indicadores de poder, para comprobar si los grupos de interés han podido explotar algunas de las fuentes de poder. Siguiendo a Johnson y

⁷ Fundación Prohumana. La responsabilidad social: Construyendo sentidos éticos para el desarrollo. Primería feria de Responsabilidad Social. Chile. Noviembre 2002. Pag. 7.

⁸ Jiménez J. C. (2007), La responsabilidad social de las empresas (RSE): cómo entenderla, cómo afrontarla: una perspectiva sindical. Editor Altabán Ediciones.

Scholes (2001) existen cuatro indicadores de poder:

El estatus del individuo o del grupo. Una medida del mismo puede ser la posición que tienen los individuos en la jerarquía de la organización, así como, el sueldo del individuo o el escalafón laboral del grupo. Igualmente, la reputación que tiene un individuo o grupo frente a los demás también es relevante. Por otra parte, el estatus del agente externo, viene indicado normalmente por la forma en que es tratado por los empleados, y por la prontitud con que la empresa responde a sus demandas.

El derecho a la adjudicación de recursos. Se refleja por la proporción del presupuesto que absorbe cada departamento, o el número de trabajadores de ese grupo. En concreto, la tendencia a incrementar o disminuir la participación en el presupuesto es un indicador del grado en que el poder del grupo aumenta o disminuye.

En el entorno externo, la dependencia de recursos suele, a menudo, ser mensurable de forma directa, por ejemplo, el tamaño relativo de cada accionista, de los préstamos, o la proporción de dependencia de la empresa de un único cliente. Tal vez uno de los indicadores clave sea la facilidad con la que se puede sustituir a ese proveedor, agente financiero o cliente, o la facilidad con la que éstos pueden cambiar de empresa.

La representación en posiciones poderosas. Es necesario analizar este indicador con relación a los mecanismos de gobierno corporativo de la

organización. Un buen ejemplo es el resultado de la composición de la junta directiva y sus especificidades. Por otra parte, en el entorno externo hay que tener en cuenta los mecanismos de negociación, que reflejan si los participantes externos son tratados con mayor o menor interés.

Símbolos de poder. La división interna del poder puede medirse según una multitud de indicadores. Símbolos físicos son, por ejemplo, el tamaño y la localización de las oficinas de cada persona, si tienen secretaria, si se les entregan todas las mañanas documentos y periódicos, etc. En el entorno externo, estos símbolos constituyen importantes pistas del interés hacia determinados grupos, por ejemplo, si el equipo directivo sale a comer con los proveedores o clientes; o el nivel de la persona que negocia con un determinado proveedor.

Lo anterior se ve esquematizado en la tabla 1. Donde pone de manifiesto cómo en función del grado de dependencia de la organización del grupo de interés y a la inversa, se conoce el *nivel de poder de cada grupo sobre la organización*. Así, cuando la organización es más dependiente del grupo de interés que, el grupo de interés de la organización, éste puede utilizar su poder y poner trabas a las intenciones de la empresa (Yepes, 2007)

De este modo, el poder es establecido en función del sentido de la dependencia en la relación, siendo exigible una asimetría en la relación de intercambio para que exista tal dependencia.

¿Es la organización dependiente del grupo de interés?	¿Es el grupo de interés dependiente de la organización?		
		NO	SI
	NO	Baja interdependencia	Poder de la organización
SI	Poder de los grupos de interés	Alta interdependencia	

Tabla 1. Poder organización-grupo de interés
Fuente: Frooman (1999)

Además, el poder es transitorio, lo que implica que puede ser adquirido y perdido. De este modo, se confirma el deber de la dirección de reconsiderar a menudo el papel que ocupa cada uno de los grupos en la organización para anticiparse a la repercusión sobre las estrategias planteadas y poder así estar alerta a sus respuestas. Frooman (1999) añade que una vez manifestada la situación de divergencia de

intereses entre la organización y los grupos de interés, el poder es el que va a decidir el resultado.

Para finalizar, podemos agrupar a los grupos de interés en función del poder que ejerzan en la organización del siguiente modo: (1) poder formal y de voto, ejercido por los empleados y accionistas, que buscan

la equidad en la organización; (2) poder económico, procedente de aquellos que tienen intereses económicos en la organización (clientes, proveedores y grupos financieros) y; (3) poder político, ejercido por aquellos grupos cuyo interés se basa en la influencia del entorno (comunidad, gobierno, grupos políticos y asociaciones empresariales). Savage et al. (1991) afirman que evaluando el potencial de cada grupo de interés para amenazar o cooperar con la organización, se pueden prevenir los acontecimientos, obteniendo como resultado la actitud a asumir ante cada uno de ellos.

De este modo, clasifican a los grupos de interés en cuatro tipos: (1) grupo de interés de apoyo, ésta es la figura que apoya las estrategias de la organización, por lo que es el tipo deseado; (2) grupo de interés marginal, es indiferente ante las estrategias, es decir, ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar; (3) grupo de interés no-apoyo, éste tiene un alto potencial para amenazar a la organización y bajo para apoyarla; y (4) grupo de interés mixto, que es el más importante, pues ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición. (Restrepo, 2009)

		Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización	
		Alto	Bajo
Potencial de los grupos de interés para cooperar con la organización	Alto	Grupo de interés mixto Colaborar	Grupo de interés apoyo Implicar
	Bajo	Grupo de interés no-apoyo Defensa	Grupo de interés marginal Controlar

Tabla 2. Respuestas ante los grupos de interés
Fuente: Savage et al. (1991)

En cuanto a esta necesidad de vigilancia ante los diferentes grupos de interés para prever cómo actuar y poder diseñar las estrategias ante cada uno de ellos, otra categorización es la de Johnson y Scholes (2001), estos autores consideran dos métodos para posicionar a los grupos de interés: (1) en función de su poder relacionado con el nivel de interés y, (2) en función de la predecibilidad de reacción de éstos en las estrategias de la organización. De este modo, se establecen los denominados

“mapas de grupos de interés” a través de la matriz poder/dinamismo y de la matriz poder/interés. Las figuras 1 y 2 muestran dichas matrices. De este modo, se establecen los denominados “mapas de grupos de interés” a través de la matriz poder/dinamismo y de la matriz poder/interés.

		Predecibilidad/ Riesgo asociado	
		Alta	Baja
Poder	Bajo	A Pocos problemas	B Impredecible pero manejable
	Alto	C Poderoso pero predecible	D Los mayores peligros u oportunidades

Figura 1. Matriz poder/dinamismo-riesgo

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Tener informado
	Alto	C Tener satisfecho	D Jugadores clave

Figura 2. Matriz poder/interés

Basados en Araque y Montero (2006), el interés de las figuras 1 y 2 va a depender de la valoración correcta de los siguientes puntos:

Si el nivel de interés-poder de los grupos refleja de un modo adecuado el marco del gobierno corporativo en el que trabaja la organización.

Si es necesario continuar determinadas estrategias para reubicar algunos grupos de interés. Esto puede ser debido a la necesidad de reducir la influencia de un jugador clave o, en algunos casos, a garantizar que hay más jugadores clave que dirijan la estrategia (clave en el contexto de los servicios públicos).

Quiénes son los principales obstructores y promotores de cambios, y como se responderá ante ellos, por ejemplo, en términos de educación o persuasión.

Según ACCIÓN RSE (2006) el grado en que los grupos de interés deben ser apoyados, o hasta qué punto se les debe motivar para mantener su nivel de interés o poder con el fin de garantizar la aplicación exitosa de la estrategia.

De allí que predecibilidad de reacción lleva asociado un nivel, de riesgo, considerado como la opinión o disposición que los involucrados tienen sobre un proyecto o empresa; y que pueden afectar las decisiones de la empresa.

Por ejemplo: hostil, negativa, positiva, cooperativo, sin interés, desconocido. El riesgo puede ser alto o bajo.

En este sentido, el poder, se da a través del nivel de influencia que puedan tener los

actores, el cual puede venir de la naturaleza de la organización de un involucrado, de su posición en relación a otros grupos de interés (por ejemplo, proveedores monopólicos), • de los recursos con que cuenta (dinero inversionista, fuerza de trabajo colaboradores, poder de compra clientes).

• Otras formas de influencia pueden ser más informales (por ejemplo, conexiones personales hacia dirigentes políticos). • Esto también puede ser necesario para considerar a los involucrados cuyo poder, y por ende influencia, incrementará en función a los recursos

Lo anterior, lleva necesariamente para adelantar dicho mapeo a interaccionar las relaciones de poder, riesgo e importancia, permitiendo así ubicar cada uno de los grupos de interés en el siguiente plano:

PODER	Alto poder	Mantener satisfechos Movilizar su Interés y apoyo CUADRANTE I	Jugadores clave Controlar muy de Cerca monitorear CUADRANTE II
	Bajo poder	Esfuerzo mínimo Mantener informados CUADRANTE III	Persuadir Mantener informados CUADRANTE IV
		Bajo Riesgo	Alto riesgo
		RIESGO	

Tabla 3 Categoría de los grupos de interés según relaciones poder/ riesgo.

2. REFERENTES INSTITUCIONALES

2.1 NATURALEZA Y ALCANCES DE LA ORGANIZACION

La Corporación de Abastos de Bogotá-CORABASTOS S.A, brinda servicios integrales a todos los actores de la cadena del sector agropecuario con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de

los clientes, con productos que cumplan los estándares internacionales del manejo de Postcosecha, empaque y embalaje, sustentando precios y calidad.

Lo anterior, se logra con un equipo profesional competente y comprometido con el desarrollo de la corporación y con una decidida contribución a la seguridad alimentaria del país.

2.2. SENTIDO DE PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN

La Central de Abastos de Bogotá ofrecerá de manera permanente, eficiente, profesional, ética y transparente, **servicios especializados** a los participantes en la Cadena de Abastecimiento de alimentos, contribuyendo a la **oferta de productos** con economía, variedad, calidad y oportunidad.

Respetando el medio ambiente, su operación será **autosuficiente** y se apoyará en **talento humano, tecnología** de punta, alianzas estratégicas y soporte externo.

2.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

2.3.1 Recuperación del liderazgo en el mercado (mediano plazo)

- Fortalecer soporte a los Comerciantes
- Incrementar el flujo de Compradores y su consumo
- Fortalecimiento Institucional

2.3.2 Autosuficiencia financiera (corto plazo)

- Consolidación de ingresos actuales
- Racionalización de gastos
- Plan para diversificación de ingresos

2.3.3 Mejora de productividad y eficiencia (largo plazo)

- Certificación ISO (mejora de procesos, procedimientos, personal)

2.3.4 Oferta de servicios como Operador Logístico (largo plazo)

- Proyectos piloto
- Análisis de la Cadena para definir servicios
- Análisis de viabilidad comercial, operativa, financiera, estratégica y plan de acción

2.3.5 Contribuir a la seguridad alimentaria (permanente)

- Coordinación de actores e iniciativas, Investigación & Desarrollo y transferencia de tecnología

2. METODOLOGIA

Para el mapeo de los grupos de interés se aplicó y adaptó el método de Poder/interés, basado en la Matriz -Gardner⁹. Los pasos metodológicos que se consideraron para el desarrollo del mapeo de los grupos de interés de la Corporación de abastos de Bogotá, en su orden fueron los siguientes:

- Identificación y definición de los criterios de la valoración para Poder y Riesgo para la elaboración de la matriz de mapeo de los grupos.
- Definición de los criterios de análisis para el mapeo de los grupos de interés.
- Identificación de los grupos de interés atendiendo a la clasificación de categorías asociadas con grupos internos, grupos externos, comunidad y gobierno.
- Realización de matriz para la valoración y ubicación de los diferentes grupos de interés, según criterios poder/ riesgo.
- Validación estadística de los resultados.
- Elaboración del Plano de identificación y priorización de grupos de interés:
- Análisis de resultados.

Para tal efecto, a continuación el desarrollo de cada uno de pasos metodológicos:

3.1 DEFINICION DE LOS CRITREIOS DE LA VALORACION MATRIZ PODER/ RIESGO

Considerando los referentes teóricos expuestos se determinó los criterios para la valoración del riesgo y el poder asociado con cada grupo de interés, el cual se presenta en las siguientes tablas:

⁹ Gardner ,JR, Rachilin, R y Sweeny,H.W.A, Manual de Planeación Estratégica-1986

NIVEL	CRITERIO	VALOR
Ninguno	El grupo de interés presenta un alto grado de articulación e integración con las estrategias económicas y de responsabilidad social empresarial de la Empresa.	1-2
Bajo	El grupo de interés presenta una disposición cooperativa, la cual repercute positivamente en el desarrollo de las estrategias económicas y de responsabilidad social de la Empresa.	3-5
Medio	El grupo de interés involucrado una disposición carente de motivación por apoyar e integrarse con estrategias económicas y de responsabilidad social de la Empresa	6-8
Alto	El grupo de interés presenta una disposición hostil que repercute negativamente en el desarrollo de las estrategias económicas y de responsabilidad social de la Empresa.	9-10

Tabla 4. Valoración del riesgo según repercusión en los grupos de interés en las decisiones estratégicas económicas y de responsabilidad social empresarial

NIVEL	CRITERIO	VALOR
Ninguno	El grupo de interés no presenta ningún grado de poder de influencia económica, social, política real para promover las estrategias económicas y de responsabilidad social empresarial de la empresa.	1-2
Bajo	El grupo de interés presenta un grado de poder de influencia económica, social y política moderada que potencialmente puede contribuir generar las estrategias económicas y de responsabilidad social empresarial de la Empresa.	3-5
Medio	El grupo de interés presenta un grado de poder de influencia económica, social y política muy relevante y claves para configurar las estrategias económicas y de responsabilidad social empresarial de la Empresa	6-8
Alto	El grupo de interés de interés tiene un gran poder de influencia económica, social, política y capacidad de movilización para implementar las estrategias económicas y de responsabilidad social empresarial de la empresa.	9-10

Tabla 5. Valoración del poder de influencia de grupos de interés en las decisiones estratégicas económicas y de responsabilidad social empresarial de la Empresa

2.2 DEFINICION DE CRITERIOS DE ANALISIS PARA EL MAPEO DE LOS GRUPOS DE INTERES

Atendiendo, a los criterios señalados anteriormente se procedió a establecer los criterios de análisis para aplicar e interpretar

la matriz de relación poder/ riesgo, así como la grafica de mapeo de grupos de interés, para tal efecto, los criterios de análisis se presentan en la siguiente tabla.

MAGNITUD		GRADO	INTERPRETACION	CUADRANTE
PODER	RIESGO			
(9-10)	(1-5)	Alto poder/ bajo riesgo	Mantener satisfechos ,movilizar interés y apoyo	I
(9-10)	(5-10)	Alto poder/ alto riesgo	Grupos clave, para controlar muy cerca.	II
(1-5)	(1-5)	bajo poder/ bajo riesgo	Esfuerzo mínimo para mantener los grupos de interés.	III
(1-5)	(9-10)	bajo poder/ alto riesgo	Persuadir y mantener informados.	IV

Tabla 6. Clasificación de la relación poder/ riesgo de los grupos de interés en las decisiones estratégicas económicas y de responsabilidad social empresarial

Fuente: Actor del artículo

3.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE GRUPOS DE INTERES

Atendiendo a los criterios de valoración expuestos en la tabla 6, se procedió a realizar la valoración de cada grupo de

interés por categoría, considerando el valor de riesgo y poder asociado, valoración que permitió ubicarlos en el cuadrante respectivo (), atendiendo a las coordenadas de X y Y obtenidas. Dicha valoración se presenta a continuación en la siguiente tabla.

GRUPOS DE INTERES	Código	VALOR DEL CRITERIO		CUADRANTE
		PODER	RIESGO	
GRUPOS INTERNOS		9	7	II
Trabajadores directos	TD	3	7	IV
Trabajadores tercerizados	TT	9	7	II
Comerciantes	CM	10	7	II
Accionistas	AC			
CLIENTES EXTERNOS		7	6	II
Consumidores	CS	8	7	II
Cientes institucionales	CI	9	7	II
Proveedores	PV	4	3	III
Competidores	CP			
COMUNIDAD		5	3	I
Junta de acción Comunal	JA	7	6	II
Población de estratos 0,1 y 2	PM	4	7	IV
Redes RSE	RRS	5	4	I
Asoc. Consumidores	ACC	8	8	II
Banco de alimentos Arquidiosis	BA	6	6	II
UNICEF	UN	7	7	II
Empresas de trabajo asociado	ETA	5	5	ENLACE
Cooperativas	COP	9	7	II
Famiempresas	FEM	4	3	III
Cajas de compensación familiar	MC	3	8	IV
Asoc. Usuarios campesinos.	AUC	6	6	II
Universidades	UNI	5	2	I
GOBIERNO				
Alcaldías locales	AL	8	8	I
Acción social	AS	8	3	I
Servicio Nacional de aprendizaje	SN	7	6	II
Alcaldía Mayor.	AM	8	9	II
Inst. Colombiano Agropecuario.	ICA	7	5	I

Tabla 7. Matriz de identificación y priorización de grupos de interés

3.4 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE GRUPOS DE INTERES

Considerando la matriz diseñada en el paso anterior, se procedió a aplicar la misma, para tal efecto, se considero los siguientes aspectos:

1. Elaborar una lista de todos los actores o grupos involucrados, atendiendo a las categorías previas asociadas con grupos internos, externos, comunidad y gobierno.
- 2 Realizar una evaluación del poder (recursos que poseen e intereses) y riesgo (opinión o

suposición, a tendiendo a los criterios señalados en la tabla y del presente artículo).

1. Ubicar los grupos de interés en el gráfico de mapeo de grupos de interés.
2. Análisis de los resultados y planteamiento de estrategias de intervención por grupo de interés.

3.5 VALIDACION ESTADISTICA DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de validar las valoraciones que se realizaron de la matriz, en especial la calificación de los rangos asociados con poder y riesgo, se utilizó el modelo no paramétrico de rangos de Spearman para medir el grado de asociación entre dichas variables.

Para tal efecto, el estadístico aplicado se delimito de los siguientes cálculos:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r = Correlación de rangos de orden

\sum = Sumatoria

d = Diferencia entre los rangos por cada par

n = Número de observaciones por pares

En este sentido, el coeficiente de correlación por rangos puede adoptar valores de -1,00 hasta 1,00, una correlación positiva perfecta entre los rangos, una correlación de rangos igual a cero indica que no hay asociación entre las mismas, las correlaciones de rangos de -0,84 y 0,84 señalan una fuerte asociación, pero la primera manifiesta una correlación inversa entre los rangos y la segunda una relación directa.

Una vez determinado la correlación entre los rangos, se estableció el grado de significancia del mismo así:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

r = Correlación de rangos

n = Numero de observaciones por pares

t = Prueba de significancia del rango

Para tal efecto, se establece como hipótesis de trabajo las siguientes:

H_0 : La correlación de los rangos en la población es igual a cero.

H_1 : La correlación de los rangos es mayor que cero.

Luego como regla de decisión se considera rechazar H_0 cuando el valor calculado de t es mayor que el valor teórico de la distribución F, considerando un nivel de significancia y unos grados de libertad establecidos ($n-2$), en este caso se obtendría una correlación positiva entre las variables objetos de estudio, de lo contrario se encontrarían evidencias para asumir una correlación negativa.

2.5.1 Correlación de las variables objeto de estudio

Con el propósito de establecer el grado de correlación entre las calificaciones asignadas a las variables de poder y riesgo, presentadas en la tabla del presente artículo, se procedió a realizar los siguientes cálculos:

PODER	RIESGO	RANGO Y	RANGO X	d	d
9	7	32	17,5	14,5	210,25
3	7	1,5	17,5	-16	256
9	7	32	17,5	14,5	210,25
10	7	33	17,5	15,5	240,25
7	6	14	15	-1	1
8	7	19,5	17,5	2	4
9	7	32	17,5	14,5	210,25
4	3	4	3,5	0,5	0,25
5	3	7,5	3,5	4	16
7	6	14	15	-1	1
4	7	4	17,5	-13,5	182,25
5	4	7,5	4	3,5	12,25
8	8	19,5	23	-3,5	12,25
6	6	11,5	15	-3,5	12,25
7	7	14	17,5	-3,5	12,25
5	5	7,5	6,5	1	1
4	3	4	3,5	0,5	0,25
3	8	1,5	23	-21,5	462,25
6	6	11,5	15	-3,5	12,25
5	2	7,5	1	6,5	42,25
8	8	19,5	23	-3,5	12,25
8	3	19,5	3,5	16	256
7	6	14	15	-1	1
8	9	19,5	24	-4,5	20,25
7	5	14	6,5	7,5	56,25
9	8	32	23	9	81
8	6	19,5	15	4,5	20,25

Tabla 8. Tabulación por rangos, evaluación variables poder /riesgo

$$r = 1 - \frac{6 \sum 2345^2}{12(12^2 - 1)}$$

Luego $r = 0,57011192$

El valor de 0,57011192 indica una fuerte asociación positiva entre los valores de poder y riesgo calificados en la matriz

Con el fin de valorar si la correlación es igual a cero o se debió al azar se mide a continuación la prueba de significancia del rango.

Por lo tanto, se prueba en primera instancia las hipótesis de trabajo ya señaladas en el numeral del presente artículo, considerando un nivel de significancia del 0,05, con una prueba de una cola con 10 grados de libertad, que para la distribución t Student equivale a 2.228-

Por su parte, el valor calculado de t equivale a 2,7503, el cual se determinó a partir de:

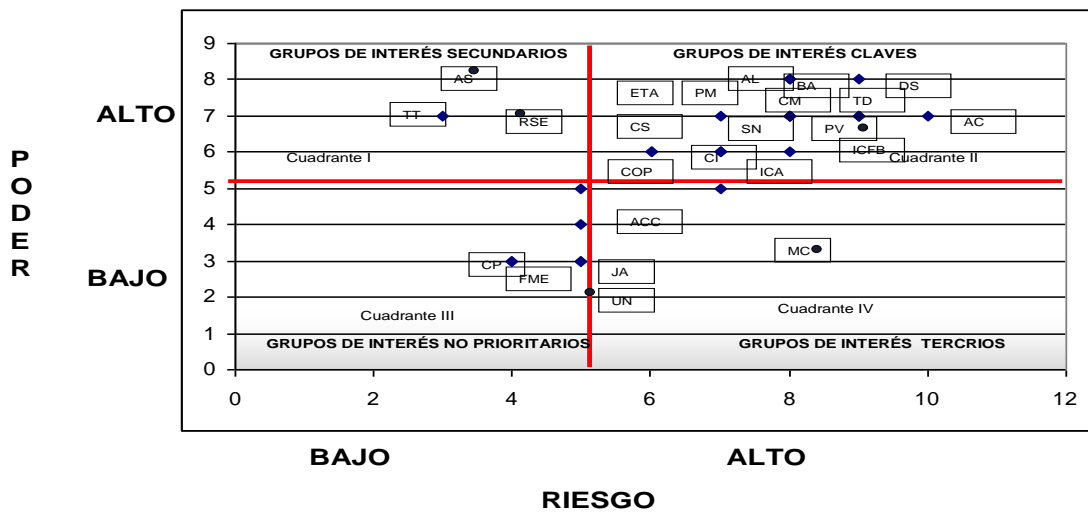
$$t = 0,57011192 \sqrt{\frac{12-2}{1-0,57011192^2}}$$

Luego, como 2,7503 es mayor que 2,228, se acepta H_1 es decir existe una correlación positiva entre la calificación otorgada a los valores de poder y riesgo.

4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Considerando los resultados de correlación asociados con la valoración de la tabla se graficó los resultados en el plano de identificación y priorización de grupos de interés, el cual presento las siguientes tendencias:

Grafica 1 Plano de identificación y priorización de grupos de interés de la Corporación de Abastos de Bogotá S.A. CORABASTOS



Fuente: Autor del proyecto

Los resultados anteriores evidencian como en el **cuadrante I relacionado con los grupos de interés secundarios** se encuentra ubicado el 11,53% de los grupos de intervención potencialmente relacionados con la responsabilidad social de la corporación, representados por trabajadores tercerizados, organismo de la comunidad asociados a redes sociales y gubernamentales como acción social.

De allí que sea importante como estrategia para el manejo de los grupos ubicados en esta categoría mantener una mínima supervisión sobre estos, en la medida que se pueden unir a grupos en similar condición aumentando así su influencia, de allí que se deben mantener satisfechos y monitoreados con fin de ganar su interés.

Dentro del *cuadrante II relacionados con grupos de interés claves* se encuentran ubicados el 61,53% los usuarios prioritarios que especialmente atenderá la corporación con el plan de Responsabilidad Social Empresarial, en esta categoría se encuentran grupos relacionados con comerciantes, accionistas, proveedores, población vulnerable de estratos 0,1 y 2, consumidores y clientes institucionales entre otros, así mismo el estado como grupo de interés se encuentra representando en entidades como SENA, Alcaldía Mayor y alcaldías menores, el Instituto Colombiano para el Bienestar Familiar y Dansocial.

En consecuencia, se consideraran como sujetos de intervención prioritarios, jugadores clave con mucho poder de influencia para dirigir las acciones (clientes internos y comunidad), sino a la par para obtener recursos, como es el caso particular de las entidades gubernamentales.

Por lo tanto, se deben considerar como agentes importantes con gran influencia y poder para influencias a grupos más poderosos depositarios de recursos para desarrollar el plan.

En el *cuadrante III relacionado con grupos no prioritarios* se encontraron ubicados el 7,6% de los grupos de la Corporación, representados esencialmente en famiempresas y competidores, en este sentido se consideran grupos con bajo poder de influencia, sin embargo debe mantenerse satisfechos e informados.

En el *cuadrante IV relacionados con grupos de interés terciarios* se encuentran ubicados el 15,38% representados en la asociación colombiana de consumidores, juntas de acción comunal, Universidades y cajas de compensación, en la medida que se despierta su interés pueden considerarse también como

aliados claves para la evaluación de nuevas estrategias.

Así mismo, dentro de los grupos de interés se encuentran los de enlace en el plano se ve representado por las cooperativas, grupo de interés perteneciente a la comunidad, unidades solidarias que se convierten en agentes integración para el desarrollo de las estrategias, tanto económicas como de responsabilidad social.

Por lo tanto, atendiendo a los resultados presentados en la tabla del presente estudio se puede establecer la distribución por categoría y tipos de cuadrante de priorización de los grupos de interés que atenderá la Corporación a través del plan, los cuales corresponden en un 14,3% a tipo interno, distribuidos en un 25% como secundarios y un 75% como grupos prioritarios o claves.

Por su parte, los grupos externos que atenderá la Corporación con el plan representan el 14,3% de los cuales el 25% se consideran como grupos clave y el 75% como no prioritarios.

Así mismo, el grupo de interés - comunidad se ubicó como el más representativo y con mayor peso dentro del mapeo con un 46,4%, distribuido en un 15,32% en grupos secundarios y claves, en un 53,84% para no prioritarios y en el 30,76% restante ubicado en la categoría de terciarios.

Finalmente, de los 28 grupos de interés relacionados con la Corporación el 25% se encuentra asociado con gobierno, la cual internamente en un 14,28% se considera como grupos secundarios y el 85,72% restante se ubica como clave o prioritario para adelantar las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

GRUPOS	GRUPOS SECUNDARIOS	GRUPOS CLAVE	GRUPOS NO PRIORITARIOS	GRUPOS TERCARIOS	TOTAL
Grupos internos	1		3		4
Grupos externos		1	3		4
Comunidad	1	1	7	4	13
Gobierno	1		6		7
TOTAL	3	2	19	4	28

Tabla 9. Distribución por categoría de grupo de interés y tipo de cuadrante de priorización en la Corporación de Abastos de Bogotá S.A CORABASTOS

Fuente: Autor del Proyecto

Los resultados anteriores permiten establecer como el desarrollo de las acciones estratégicas en responsabilidad social deben ganar apoyo de los involucrados poderosos para ganar más recursos, lo cual hace más probable el éxito de los proyectos.

Para garantizar el desarrollo de la responsabilidad social, se debe considerar las expectativas que probablemente existirán para cada uno de los grupos involucrados, los recursos que los mismos desearán comprometer (o evitar comprometer), considerando los niveles de riesgo ya definidos (véase tabla) y asociarlos con los intereses ocultos que tienen los involucrados

CONCLUSIONES

La aplicación y adaptación del mapeo de grupos de interés en la organización caso de estudio, demuestra con el nivel de significancia obtenido, ser relevante y confiable sin embargo, para considerarlo como una herramienta útil se debe aplicar en otras empresas con contextos diferentes, con el fin de validarlos y llegar a un propuesta metodológica más sólida y robusta.

El desarrollo de la herramienta de mapeo de grupos de interés, demostró estadísticamente contar con elementos válidos para realizar un análisis de públicos interesados, condición que permite realizar, describir de forma objetiva por cuadrantes en la ubicación de los grupos de interés, claves y secundarios, lo que permitirá ayudar a la Corporación a evaluar las posiciones de poder y riesgo que representan cada uno de los grupos, de tal manera que se puedan realizar acciones estratégicas para consolidar alianzas y establecer mecanismos de articulación que permitan alcanzar las metas de esta.

La utilización de la herramienta permitió determinar que la corporación debe adelantar acciones para consolidar y mejorar sus prácticas de responsabilidad social, en especial, por las cooperativas, grupo de interés perteneciente a la comunidad, unidades solidarias, gobierno, la asociación colombiana de consumidores,

que puedan estar en conflicto con el mismo y con las relaciones entre los diferentes grupos de interés.

Paralelamente, debe comunicarse oportuna y frecuentemente a todos los involucrados la política, los propósitos, las acciones estratégicas de los proyectos de responsabilidad social, con el fin de garantizar que los mismos participen y se aseguren verdaderos grados de articulación, posicionamiento y adhesión libre, voluntaria y comprometida con los criterios y marcos de actuación de responsabilidad social de la Corporación.

juntas de acción comunal, Universidades y Cajas de Compensación, los cuales se convierten en aliados para soportar un plan estratégico a largo plazo para el desarrollo de la Responsabilidad Social al interior de la Corporación.

La Corporación como organización es un sistema abierto, lo cual hace necesario que esta realice una lectura de las influencias del entorno y de esta sobre los diferentes actores que se encuentran presentes en el mismo, en este sentido, la aplicación de la matriz de mapeo de grupos de interés, permite de forma técnica, confiable y con el desarrollo de un método sistemático la comprensión de las relaciones de poder/riesgo con los diferentes grupos de interés, como base para la estructuración de alianzas para la consolidación de un plan sostenible y sustentable de responsabilidad social.

La Corporación deberá desarrollar un sistema de monitoreo, que permita hacer un seguimiento a los grupos de interés ubicados según los resultados del mapeo en categorías de no prioritarios, secundarios y terciarios, en la medida que existen factores endógenos y exógenos que los ubiquen como grupos prioritarios, lo cual hace necesario ajustar las acciones que esta debe adelantar para contrarrestar los riesgos y regular las relaciones de poder e influencia deseables y no favorables que estos generen.

BIBLIOGRAFIA

ACCIÓN RSE, (2006). Beneficios para el negocio [s.a.] [en línea] Santiago, Chile <http://www.accionrse.cl/home/beneficios.html> [consulta: Junio 2006].

Araque R. Padilla. y Monter.(2006). La responsabilidad social de la empresa a debate. Editorial ICARIA.2006.

Casado F., Viñuales V. Jáuregui, R. (2006). La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI. Editor Prensas Universitarias de Zaragoza.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, 24 (2) 191-205.

Fundación Prohumana (2002). La responsabilidad social: Construyendo sentidos éticos para el desarrollo. Primería feria de Responsabilidad Social. Chile. Noviembre 2002. Pág. 7

Gardner, J.R, Rachilin, R y Sweeny, H.W.A. (1986) Manual de Planeación Estratégica.

Guía sobre responsabilidad social, ISO/DIS 26000, (2009). Disponible en Web www.iso.org.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC. (2008). Guía Técnica GTC 180, Bogotá

Jiménez J. C. (2007). La responsabilidad social de las empresas (RSE): cómo entenderla, cómo afrontarla: una perspectiva sindical. Editor Altabán Ediciones.

Johnson, G., & Scholes, K (2001). Exploring Public Sector Strategy Harlow: FT Prentice Hall.

Restrepo, R.(2009) Responsabilidad Social. Nueva Teoría, nuevas prácticas.

Universidad San Buenaventura. Primera Edición.

Valer, Y. (2009). Taller de Mapeo de Grupos de interés Responsabilidad Social de las Empresas Capítulo Arequipa

Yepes Gustavo.(2007) Responsabilidad Social empresarial, Fundamentos de aplicación en las Organizaciones de hoy, Universidad Externado de Colombia.

Carneiro Caneda, Manuel. (2004)" La responsabilidad Social Corporativa Interna". Esic, Madrid, 2004.

Dorado Mazorra. (2009). Responsabilidad Social Empresarial – Rse, ¿Nuevo Escenario De Lo Público Para Las Organizaciones De Consumidores?, Chile. Disponible en <http://www.consumidoresint.cl/documentos/responsabilidad/URSURGLOBAL22R.pdf> [Accesado 2009].

Donaldson, t.; Preston, l. e.(1995) “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*. 20 (1), pp. 65–91.1995

Jiménez Fernández Juan Carlos. (2007) La responsabilidad social de las empresas (RSE): cómo entenderla, cómo afrontarla: una perspectiva sindical. Editor Altabán Ediciones.

Marín, J.L., A. Rubio y A. Aragón (2005), “La Responsabilidad Corporativa en la Empresa: Un Estudio bajo la Perspectiva de Recursos y Capacidades”, XIV Congreso ACEDE, Murcia.

McGuire, J.B., A. Sundgren y T. Schneeweis (1988), “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.

Padilla, María José Montero Simó. (2006) La responsabilidad social de la empresa a debate. Editorial ICARIA. 307 páginas.

*Porter, M.E. y M.R. Kramer (1999),
“Philanthropy’s New Agenda: Creating
Value”, Harvard Business Review,
Noviembre-Diciembre, 121-130.*