

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS E INNOVACION**

TÍTULO

**Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Financiero Colombiano:
Propuesta desde la teoría de los Stakeholders**

Presentan:

Yira Carolina Díaz Ortega

Director:

Dr. Ronald Prieto Pulido

Co-director:

Dra. Johana Margarita Carmona García

Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas e Innovación

Noviembre de 2021

**INSTITUTO DE POSGRADOS
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
REPÚBLICA DE COLOMBIA**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

Proyecto de grado

Como parte de los requisitos para obtener el título de:
Magíster en Administración de Empresas e Innovación

Presentan:

Yira Carolina Díaz Ortega

Dirigido por:

Dr. Ronald Prieto

Panel de sustentación

PhD. Ronald Prieto Pulido
Director

Firma

PhD. Johana Margarita Carmona García
Codirectora

Firma

XXXXXX
Primer jurado

Firma

XXXXXX
Segundo jurado

Firma

PhD. Ronald Prieto Pulido
Decano de la Facultad Administración y
Negocios

PhD Magda Andrea Monsalve Peláez
Director de la Maestría Administración de
Empresas e Innovación

Noviembre de 2021
Instituto de Posgrados
Barranquilla, Colombia

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso doy las gracias por haberme dado la vida y encaminarme hasta este momento llena de salud, gozo y orgullo, por haberme ayudado a levantar de las caídas, dándome la inteligencia para culminar esta enriquecedora etapa de mi vida.

Dedico este trabajo también a mi familia, esposo e hijos que son el motor y la inspiración para crecer de manera personal y profesional, a mis padres que siempre me inculcaron el amor por el estudio, a no quedarme estancada en una posición y buscar la forma de expandir mis conocimientos e impactar a la sociedad de manera positiva.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a la Universidad Simón Bolívar por permitirme ingresar y ser parte de ella, de estudiar con los mejores docentes del país y lograr hacer este estudio desde una perspectiva innovadora.

Gracias a los docentes Dra. Magda Monsalve, Dr. Ronald Prieto y Dra. Ana Blanco por velar que mi estudio se desarrollara de la mejor manera.

Gracias a la docente y co-tutora Dra. Johana Carmona, quien se comprometió conmigo a brindar su apoyo y conocimientos para que yo lograra realizar un estudio completo y con grandes enseñanzas, además de motivarme a no rendirme.

Gracias a la empresa Finsocial por abrirme las puertas y permitirme realizar este estudio que fue hecho con pasión y amor por la investigación.

No siendo más, agradezco a quien lee mi tesis, espero puedan replicarla y darle mayor alcance, ese es mi deseo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA	4
1.1. Descripción del problema	4
1.2. Formulación del problema	8
1.3. Preguntas de investigación.....	8
1.4. Objetivos de investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Relevancia y pertinencia	9
1.6. Delimitación y alcance.....	10
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial.....	14
2.3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	15
2.4. Entidades que Promueven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	17
2.5. Sistema Financiero Colombiano	17
2.6. La Teoría de los Stakeholders.....	18
2.6.1. Tipos de Stakeholders	20
2.6.2. La importancia e intereses de los stakeholders	20
2.6.3. Percepción y grado de satisfacción de los stakeholders sobre los programas de RSE implementados en las empresas	21
2.7. Marco Internacional de los Stakeholders.....	22
2.7.1. Manual de CSR Europe y Orse. Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders.....	22
2.7.2. Manual de Accountability & the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates.....	23
2.7.3. Modelo de Mitchell, Agle & Wood	25
2.7.4. Modelo de Savage, Nix, Whitehead & Blair.....	27
2.7.5. Modelo de Short, Rana, Bocken & Evans.....	29
2.7.6. Modelo de Gardner, Rachlin & Sweeny	32
2.8. Marco Nacional de los Stakeholders.....	36
2.9. Indicadores de gestión y cumplimiento de la responsabilidad social empresarial sobre los stakeholders.....	38
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	43
3.1. Tipo de investigación	43
3.2. Métodos.....	44
3.3. Población, muestra e instrumento	47

3.4. Herramientas y estrategias metodológicas.....	48
3.5. Procedimiento metodológico	48
CAPÍTULO 4. INFORME DE RESULTADOS & DISCUSIÓN	55
4.1. Resultados	55
4.1.1. Resultado 1. Identificación de los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial	55
4.1.2. Resultado 2. Clasificación de los stakeholder en los programas de RSE de Finsocial bajo el Modelo Mitchell, Agle & Wood.....	55
4.1.3. Resultado 3. Propuesta de estrategias de gestión sobre los stakeholders bajo del modelo de Gardner, Rachlin & Sweeny	60
4.1.4. Consolidación de resultados	64
4.2. Discusión.....	67
4.2.1. Accionistas	67
4.2.2. Directivos	68
4.2.3. Empleados	68
4.2.4. Sociedad	69
4.2.5. Medio ambiente.....	69
4.2.6. Sindicatos	70
4.2.7. Proveedores	70
4.2.8. Auditores/Gobierno.....	71
4.2.9. Clientes.....	72
4.2.10. Competencia.....	72
4.2.11. Indicadores de cumplimiento	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO.....	78
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS	89
Anexo 1: Instrumento aplicado: Entrevista.....	89
Anexo 2: Información de la matriz de congruencia	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Stakeholders	20
Tabla 2. Dimensión estratégica	39
Tabla 3. Dimensión de gestión corporativa	39
Tabla 4. Dimensión de impacto social	40
Tabla 5. Dimensión de impacto ambiental.....	40
Tabla 6. Indicadores GRI.....	41
Tabla 7. Identificación de los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial	55
Tabla 8. Consolidado de resultados con respecto a la identificación de stakeholders.....	65
Tabla 9. Consolidado de resultados con respecto a la clasificación de stakeholders.....	65
Tabla 10. Consolidado de resultados con respecto a las estrategias de gestión de stakeholders .	66
Tabla 11. Indicadores de cumplimiento de RSE de Finsocial	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de Stakeholders según el modelo de Mitchell, Agle & Wood.	26
Figura 2. Mapeo de valor de stakeholders, modelo de Bocken (Short et al., 2012).....	32
Figura 3. Matriz de estrategias basadas en la relación Poder/Interés	33
Figura 4. Matriz de estrategias basadas en la relación Poder/Influencia	34
Figura 5. Matriz de estrategias basadas en la relación Influencia/Impacto	35
Figura 6. Esquema metodológico	46
Figura 7. Mapeo de Stakeholders para el programa “Ahorra y Siempre”	56
Figura 8. Mapeo de Stakeholders para el programa “Aula Financiera”	56
Figura 9. Mapeo de Stakeholders para el programa “Libérate”	56
Figura 10. Mapeo de Stakeholders para el programa “Gol Finsocial”	57
Figura 11. Mapeo de Stakeholders para el programa “Brigadas de Alegría”.....	58
Figura 12. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Ahorra y siempre"	60
Figura 13. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Aula financiera"	61
Figura 14. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Libérate"	62
Figura 15. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Gol Finsocial".....	63
Figura 16. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Brigadas de Alegría"	64

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS ANEXOS

Figura A. 1 Instrumento: Encabezado y pregunta 1.	89
Figura A. 2 Instrumento: Pregunta 2*	89
Figura A. 3 Instrumento: Pregunta 3*	89
Figura A. 4 Instrumento: Pregunta 4.....	90
Figura A. 5 Instrumento: Pregunta 5*	90
Tabla A. 1 Información de la matriz de congruencia con respecto al objetivo general.....	91
Tabla A. 2 Información de la matriz de congruencia con respecto a los objetivos específicos....	92

RESUMEN

Con el objetivo de determinar los principales stakeholders mediante el uso de diversas herramientas metodológicas de identificación y caracterización, para el diseño de estrategias de gestión, usando como caso de estudio la empresa Finsocial en Barranquilla; se implementó una metodología con enfoque cualitativo y método deductivo. En primer lugar, se recolectó información, a través de una entrevista semiestructurada. En segundo lugar, se realizó la identificación de stakeholders en los programas de RSE, a través del modelo de mapeo y clasificación de stakeholders de Mitchell, Agle & Wood, de acuerdo con las variables de poder, legitimidad y urgencia. Posteriormente, se propusieron estrategias de gestión basadas en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny, según la dinámica de Poder/Interés y Poder/Influencia, concluyendo con una clasificación de stakeholders según su relación Influencia/Impacto.

Se evidenció en la primera etapa, que los stakeholders externos sociedad y clientes fueron identificados en todos los programas de RSE. En cuanto a los stakeholders internos se identificaron a los accionistas, directivos y empleados. En la segunda etapa, se logró identificar diez stakeholders: Accionistas, Directivos, Empleados, Sociedad, Medio ambiente, Sindicatos, Proveedores, Auditores/Gobierno, Clientes y Competencia. Los accionistas fueron clasificados como stakeholders peligrosos, los empleados como dependientes, a los auditores/gobiernos como inactivos, la sociedad y los clientes como definitivos. Por último, se encontró que los stakeholders externos (medio ambiente, sindicatos, proveedores, Auditores/Gobierno, Competencia) poseen mayor importancia de la referida preliminarmente por parte de la empresa, por lo que muchas de las estrategias eran gestionarlos constantemente.

Se concluye que el enfoque de los stakeholders permite conocer a quienes son los individuos (o grupos) que interactúan con la empresa, para así proponer estrategias de gestión.

Este proceso será exitoso siempre y cuando se haga un mapeo de stakeholders completo y se clasifiquen a los grupos de manera sistemática.

El principal aporte de este trabajo de investigación ha sido presentar, a través de la utilización de herramientas metodológicas, la identificación y caracterización de los stakeholders en una empresa del sector financiero colombiano tipo Fintech. La presente investigación se concreta en la obtención de una clasificación de stakeholders que proporcionó información de gran utilidad, en la propuesta de modelos de gestión de cada grupo de interés identificado.

Palabras clave: Grupos de interés, RSE, estrategias de gestión, sector financiero colombiano, caso de estudio

ABSTRACT

A deductive and qualitative methodology including identifying, classifying, and designing management strategies was followed for determining the main stakeholders within Corporate Social Responsibility (CSR) programs in the Colombian financial sector, using the Finsocial company in Barranquilla as a case of study. First, a semi-structured interview was designed and applied to collect data. Second, the stakeholder mapping and classification model from Mitchell, Agle & Wood was used to identify stakeholders within the CSR considering power, legitimacy, and urgency as categorizing variables. Finally, management strategies using power/interest and power/influence relationships were proposed along with a stakeholder' classification considering the influence/impact relationship based on the Gardner, Rachlin, & Sweeny model.

In the first step, external stakeholders as society and clients, were identified in all the CSR programs. Regarding internal stakeholders as shareholders, managers and employees were identified. In the second step, ten stakeholders were identified: Shareholders: executives, employees, society, environment, trade unions, suppliers, auditors/government, customers and competition. Shareholders were classified as dangerous stakeholders, employees as dependents, auditors / governments as inactive, and society and clients as final stakeholders. Finally, it was found that external stakeholders (environment, unions, suppliers, auditors/government, and competition) have greater importance than that previously referred to by the company, so many of the strategies were to constantly manage them.

It is concluded that the stakeholder approach allows knowing the individuals (or groups) that interact with the company, in order to propose management strategies. This process will be successful as long as a complete stakeholder mapping is done and groups are systematically

classified.

The main contribution of this research has been to present, through the use of methodological tools, the identification and characterization of stakeholders in a Fintech-type company in the Colombian financial sector. Also, in obtaining a stakeholder's classification that provided very useful information, in the proposal of management models of each identified interest group.

Keywords: Stakeholders, CSR, management strategies, Colombian financial sector, case study

INTRODUCCIÓN

A partir del siglo XX en Latinoamérica, se comenzó hablar de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como parte de la filantropía, sin embargo, en la última década ha tomado fuerza y se ha implementado dentro de la gestión empresarial privada y pública, con el fin de minimizar el impacto negativo de la industrialización, la desmedida explotación de recursos naturales renovables y no renovables y otras malas prácticas, además, de ser un medio para que las empresas puedan vincularse de manera solidaria con la sociedad que los rodea (Correa et al., 2004).

También es evidente que los clientes exigen cada vez más un valor agregado en los productos y servicios que obtienen diariamente, esta inteligencia de compra ha forzado a las empresas a buscar cómo satisfacer dichas necesidades y exigencias, las cuáles apuntan a productos y servicios amigables con el medio ambiente y la comunidad, podría decirse que los consumidores han adquirido conciencia ecológica (Hamann, 2013).

Por su parte, el sector financiero ha optado por el desarrollo de la RSE como respuesta a las exigencias de sus grupos de interés (stakeholders) y para mejorar la brecha entre lo económico, lo social y lo ambiental, ya que la banca es el agente que mueve la economía de todo un país, y debe asegurarse que los beneficios crezcan y dinamicen de forma bilateral entre sus stakeholders (Rodríguez & Segura, 2013). Otras investigaciones a nivel nacional han arrojado que el sector financiero colombiano no incluía dentro de su personal a personas con discapacidad, siendo esta la oportunidad para remediar y sentar el derecho a la igualdad (Mantilla, 2013).

Las empresas son consideradas un motor económico o un medio para el desarrollo humano, es aquí donde la teoría de los stakeholders (Friedman, 2002) toma relevancia ya que la misión de un negocio debe desarrollarse en beneficio colectivo. Para esto la organización debe

tener definido a los grupos de interés, manejar las interacciones y priorizar las necesidades de cada uno, aplicando las estrategias correctas, así podrá estar atento a las oportunidades de generar valor y de desarrollar competencias integrales para mejorar las prácticas en la implementación de la RSE (Short, Bocken & Evans, 2012).

La necesidad de las empresas por conocer a sus grupos de interés y darle manejo a sus requerimientos ha evidenciado la carencia de modelos nacionales sobre RSE y mapeo de stakeholders, por lo cual el objeto de la presente investigación será: identificar, clasificar y diseñar estrategias de gestión a los grupos de interés (stakeholders) para los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector financiero colombiano, usando como caso de estudio la empresa Finsocial en la ciudad de Barranquilla, Atlántico.

Este estudio consta de 4 capítulos, el primero pone en contexto el tema de la RSE y su evolución a través de diferentes autores, también cómo se encuentra estructurado el sector financiero en Colombia, cuáles son las necesidades sociales, económicas y ambientales del país, para así formular los objetivos generales y específicos de la investigación.

El segundo capítulo, profundizar los temas anteriormente mencionados, haciendo una búsqueda bibliográfica de antecedentes, conceptos de autores sobre la RSE y stakeholders, empresas promotoras de la RSE, así como el mapeo de los grupos de interés y la organización del sector financiero colombiano, para finalmente hacer un recorrido en el marco nacional e internacional sobre las herramientas metodológicas en la gestión de los stakeholders para el desarrollo de la RSE.

En el tercer capítulo, se muestran el tipo de investigación, el método seleccionado, la

población, la muestra, la técnicas e instrumentos de análisis.

Por último, en el capítulo cuatro se registran los resultados y la discusión dando respuesta a cada uno de los objetivos específicos.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

El conocimiento sobre los individuos o grupos de interés con los que interactúan las compañías y que influyen en la toma de decisiones para el alcance de los objetivos propuestos, constituye el primer paso para la gestión de los mismos y para el desarrollo de las buenas prácticas tanto en el escenario económico, social, así como en el escenario ético y de sostenibilidad empresarial. A raíz de la evolución de la humanidad, han venido retos como lo son la pobreza, la contaminación, el cambio climático, el hambre, entre otras, las cuales resultan muy difícil abarcarlas de manera conjunta para darles solución, sin embargo, algunas organizaciones sin ánimo de lucro y empresas privadas junto al Gobierno, se han encaminado para trabajar contra el deterioro del medio ambiente y la sociedad adyacente con actividades que generen un impacto positivo en estos.

La Responsabilidad Social Empresarial RSE es el compromiso que asumen las empresas para desarrollar iniciativas que promuevan las buenas prácticas dentro de sus operaciones, procurando que éstas sostenibles tanto en lo económico, social y medio ambiental, es decir, que al incluirla dentro del negocio la RSE se vuelve parte de la gestión corporativa (Razeg, 2010).

Anteriormente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) era considerada una temática netamente gubernamental, sin embargo, después del informe de la Comisión Brundland en el año 1987, se recomendó incluir al sector privado en este asunto, acentuando en que el medio ambiente debía ser protegido. Es así que al Gobierno buscó la manera de cerrar la brecha entre el Estado y el sector empresarial, creando regulaciones, sanciones e incentivos para promover iniciativas que cambiara el rumbo del medio ambiente (Brundland, 1987).

Es así que, la (RSE) ya es un concepto conocido y que al mismo tiempo se encuentra en crecimiento por la alta demanda de los clientes y por el impacto positivo que las empresas desean generar en las comunidades donde desarrollan sus actividades económicas, tomando por acción la integración de la RSE como estrategia gerencial para ser más competitiva y dar valor al negocio (López & Murillo, 2018).

No obstante, la RSE no nació hace una década, de hecho, fue expuesta como solución a la huella ecológica (Meadows, Randers & Meadows, 1972) que el ser humano ha estado dejando como resultado de la industrialización, explotación de recursos no renovables y las malas prácticas en el manejo de desechos que se traducen en contaminación y calentamiento global. En la versión actualizada del libro *Los Límites del Crecimiento* (Meadows, Randers & Meadows, 2006), cuarenta años después de su primera publicación mencionada anteriormente, comentan que la humanidad está frente a un colapso que debe ser contrarrestado con acciones rápidas que restauren progresivamente al medio ambiente.

De esta manera se fue dando a conocer a la RSE como parte de la ética que deben tener los seres humanos y el grado de responsabilidad que adquieren al vivir en el planeta tierra para cuidarlo y no dejarlo perecer. Esta premisa fue apropiada por las empresas cuyas actividades impactan fuertemente en su entorno y que al no tomar en serio el tema socio-ambiental, podrían perder sus clientes, su buena imagen y credibilidad hacia el mercado objetivo (Gómez & Martínez, 2016).

Y esto incluye a las empresas del sistema financiero en Colombia; cuya estructura se basa en: Los establecimientos de crédito, sociedades de servicio financiero y demás instituciones financieras; las cuales, dado el momento de crisis o de ventaja competitiva, se han fusionado para

generar mayor rentabilidad, sin obviar, que son el sector más regulado por el Gobierno, ya que cuentan con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Banco de la República, Superintendencia Financiera de Colombia, entre otros (Uribe, 2013).

Al ser un sector con tanta trayectoria y proyección, el sector financiero y específicamente los bancos, vieron una oportunidad de ejercer sus actividades y colaborar con la sociedad, pues son las empresas quienes utilizan la infraestructura urbana o rural para producir bienes y servicios que acaban teniendo efecto sobre el medio ambiente y las personas (García et al., 2014).

Entrando en materia; Colombia es un territorio con muchas problemáticas que solucionar y el sector financiero a pesar de la crisis económica, que se vio incrementada debido a la pandemia a causa del virus Covid-19 durante el año 2020, ha logrado mantener intacta su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), además de un crecimiento del 5.9% debido a la reactivación económica en el mes de agosto de ese año (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020); siendo esto motivo de mayor interés en cuanto a lo socio-económico.

Por su parte; Barranquilla es una ciudad ubicada al noroeste de Colombia, con un total de habitantes de 1.274.250 (DANE, 2020a), donde la pobreza alcanzó al 40% de sus ciudadanos (DANE, 2020b). Sin embargo, Colombia hace parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual se presenta en 178 países, promoviendo actividades para el crecimiento físico, mental y social humano, por lo cual, crearon los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuya finalidad es erradicar la pobreza, proteger el medio ambiente y garantizar una mejor calidad de vida para la humanidad (PNUD-Colombia, 2021).

En su afán de cumplir con esta iniciativa, el sector financiero optó por la creación de

fundaciones sin ánimo de lucro o por ser colaboradores de ellas, para trabajar en programas de inclusión y de ayudas materiales a la comunidad. Según el análisis del DANE (2020) sobre la riqueza de las ciudades en Colombia se afirma que Barranquilla, al ser una ciudad con una riqueza focalizada, deja por fuera a muchos de sus habitantes (DANE, 2020a). Es así que la entidad financiera caso de estudio como Finsocial; centró sus esfuerzos en generar valor a partir de estrategias que erradiquen el hambre, promuevan la educación y reciclaje, así como también la creación de políticas internas que se externalizan en pro de vivienda propia.

Al vivir en un mundo tan globalizado es irónico que las personas estén tan distanciadas por condiciones como nivel de educación y estrato social, situaciones que no deben afectar la participación de los ciudadanos en acciones que contribuyan a la responsabilidad social (Pérez, 2019), así mismo, entran los bancos a modo de residente de la ciudad, a cumplir con los deberes sociales con la finalidad de mejorar su imagen corporativa y direccionar sus actividades al cliente (Pérez & Rodríguez, 2013).

Y es que las nuevas exigencias de los clientes no cesan a pesar de las crisis financieras, ellos aún demandan que las compañías desarrollen responsabilidad social. Dichos requerimientos, han promovido que se creen estrategias integrales, es decir, donde participen todos los stakeholders, tanto los que son afectados de manera directa o indirecta por la empresa, estas tácticas sirven para promover a la compañía y generar preferencia por los clientes. De esta manera sus consumidores depositan su confianza en ellos para invertir, comprar bienes o servicios e incluso querer trabajar con ellos (Pérez & Rodríguez, 2013).

Así que, Barranquilla es el escenario perfecto para promover e implementar programas de responsabilidad social que respondan a los ODS y que generen bienestar a las comunidades más

necesitadas, sin omitir la era de consumismo por la que atraviesa el mundo en estos momentos (Fuertes & Segarra, 2019), es el dinero, el acceso a bienes y servicios que satisfagan las necesidades primarias y también los lujos que las personas quieran darse.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los stakeholders, qué características poseen y qué estrategias de gestión se deben aplicar sobre ellos en las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial del sector financiero colombiano, tomando como caso de estudio la empresa Finsocial?

1.3. Preguntas de investigación

Para dar respuesta a la pregunta problema, también se deberá responder los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son los stakeholders que se relacionan con Finsocial a través de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial?

¿Cuál es la clasificación de los stakeholders involucrados en los programas de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa caso de estudio, en función de su poder, legitimidad y urgencia?

¿Qué tipo de estrategias de gestión se deben aplicar sobre los stakeholders en las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial del sector financiero colombiano, tomando como caso de estudio la empresa Finsocial?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar los principales stakeholders mediante el uso de diversas herramientas metodológicas de identificación y caracterización, para el diseño de estrategias de gestión, usando como caso de estudio la empresa Finsocial.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar a los stakeholders en los programas de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa caso de estudio.
- Clasificar los stakeholders en los programas de Responsabilidad Social Empresarial de Finsocial, utilizando herramientas metodológicas de mapeo de stakeholders basados en el modelo de Mitchell, Agle & Wood.
- Proponer estrategias de gestión de los stakeholders, en función de su poder, interés, influencia e impacto según el modelo de Gardner, Rachlin & Sweeny.

1.5. Relevancia y pertinencia

Colombia es un país que ha vivido muchos conflictos y que continua en la búsqueda de la paz, pues a la violencia se le suman otras problemáticas como corrupción, inflación, ilegalidad en la explotación de recursos no renovables, entre otros problemas sociales, políticos y ambientales, los cuales alimentan a la pobreza y a la desigualdad en la sociedad (Vergel, 2008). Es por esto, que el presente proyecto de investigación hará referencia sobre el impacto que tiene el liderazgo ético ejecutado por el sector financiero (a través de un caso de estudio), al implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial, asumiendo su compromiso como ciudadano del país y aportando al desarrollo y mejorar la calidad de vida del colombiano.

Es muy importante que todos los avances generados alrededor de la Responsabilidad Social Empresarial, queden registrados para generar conocimiento y ser guías en análisis académicos de otras empresas y de las siguientes generaciones. Por lo tanto, los estudios de caso, estimulan la edificación de conocimiento y pueden ser utilizados como herramientas pedagógicas.

Por otra parte, el sector financiero no puede hacer caso omiso a la presente oportunidad de mejorar el mundo e ir más allá de un simple compromiso con sus accionistas (Friedman, 2002)

y de las obligaciones legales, por lo tanto, las estrategias organizacionales implementadas para cumplir las metas propuestas y generar cambios positivos en toda la cadena de valor, hace a este estudio un foco de interés para todo el que quiera investigar y encontrar respuestas referentes al tema en cuestión.

A pesar de los avances tecnológicos, el mundo sigue siendo contaminado día a día, las personas mueren de hambre y hay escases de trabajo, es así que las empresas tanto públicas como privadas que voluntariamente ayuden a solucionar dichas problemáticas, estarán ejecutando sus actividades de manera responsable y sostenible, que es lo ideal para mitigar el daño al medio ambiente y a la sociedad (Colín, 2003). Teniendo en cuenta el momento crucial por el que atraviesa la humanidad, una pandemia histórica, que permite analizar qué acciones se deben tomar para mejorar lo que está mal y cambiar el entorno en un prospecto positivo, este estudio será un aporte a esa necesidad.

La principal aportación de este trabajo es presentar, a través de la utilización de herramientas metodológicas, la identificación y caracterización de los stakeholders en una empresa del sector financiero tipo Fintech. La presente investigación se concreta en la obtención de una clasificación de stakeholders que proporcionó información de gran utilidad, en la propuesta de modelos de gestión de cada grupo de interés identificado. Además, la metodología y resultados obtenidos son operacionalizables y pueden impactar de manera directa a la sociedad y medio ambiente, asimismo, al involucrar a los stakeholders en una misión común se contribuye en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

1.6. Delimitación y alcance

El presente proyecto de investigación se desarrolló durante el período 2020-2021, bajo la línea de investigación de Desarrollo Gerencial adscrita a la maestría de administración de empresas

e innovación, en la ciudad de Barranquilla. Se seleccionó como objeto de estudio a la empresa financiera Finsocial, la cual hace parte del Sector Financiero de Colombia.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia que se manejará en este capítulo, tiene el objetivo de fundamentar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Financiero colombiano a través de la revisión de material científico-literario y de otras investigaciones que se han hecho en este campo a nivel de maestría, recopilando la metodología, los hallazgos y los resultados arrojados, para así retroalimentar y analizar las conclusiones que se obtengan en el presente estudio.

Como primera medida; se abordará el concepto de RSE desde el punto de vista de diferentes autores, también se revisarán documentos de investigaciones anteriores para profundizar más en el tema, seguidamente se dará a conocer los entes u organismos que promueven e impulsan las buenas prácticas y el compromiso socio-ambiental a nivel mundial. Posteriormente; se contextualizará de cómo está posicionada la RSE bajo las legislaciones que regulan las acciones y procesos que se realizan sobre este concepto en Colombia. Además, se enmarcará al sector financiero colombiano en temas de generalidades, de cómo se encuentra organizado y quienes regulan sus actividades, así como también, sus intereses y finalmente; se hará un recorrido de lo que ha sido la implementación de la RSE en el sector financiero colombiano. Además, se estudia la teoría de los stakeholders y las herramientas metodológicas disponibles en los marcos nacionales e internacionales.

2.1. Antecedentes

Profundizando más en el tema de la investigación, se encontró una fuente denominada “Ecoeficiencia: Una propuesta de Responsabilidad Ambiental Empresarial para el sector financiero colombiano”, desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia por Jenny Montes Vásquez (Montes, 2008), con el fin de generar un modelo de gestión ecoeficiente para este sector.

Dicha tesis enmarcó su investigación tipo exploratoria, bajo el método Delphi, el cual se trata de hacer consultas a personal experto sobre el tema, para así reunir toda la información y luego analizarla de manera sistémica. El resultado arrojado por este estudio, ramificó su análisis en 4 dimensiones: económica, ambiental, institucional y social. Obteniendo como primera medida que; los empleados de todas las áreas de ciertos bancos debían ser sensibilizados sobre la importancia de la RSE, en segunda instancia, el manejo eficiente de los recursos, donde incluía también el manejo de tecnologías limpias proyectadas hacia el cliente.

Adicionalmente, a la teoría de los stakeholders y la RSE se le suma otro estudio realizado en la ciudad de México, cuyo título fue “La Responsabilidad Social de las empresas en México”, elaborado en la universidad Instituto Politécnico Nacional por Cristian Olvera Hernández (Olvera, 2010). Esta investigación de enfoque descriptivo; abarcó el tema de responsabilidad social a través de revisión de literatura y remarca que la RSE va más allá del primer grupo de interés (inversionistas), así, desarrolló el tema basándose en la teoría de los stakeholders, en cómo todos los grupos involucrados se veían afectados positiva o negativamente por las empresas. Además, resalta que, en el país de estudio, quienes desarrollan programas de RSE son supervisadas por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el cual es el encargado de otorgar el distintivo: Empresa Socialmente Responsable (ESR), y que éste debe ser renovado periódicamente.

Así mismo, en la investigación “Conocimientos y Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las Entidades Financieras del Municipio de Arauca” desarrollada por Mantilla (2013), se evidencia que la RSE logra actuar de manera eficiente en la solución o mitigación del impacto negativo de las empresas hacia sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente, ya que los resultados arrojados en dicho estudio, demostraron que las compañías financieras del departamento de Arauca, Colombia, no incluían dentro de su equipo de trabajo a personas con

condiciones de discapacidad, violentando el derecho a la igualdad e inclusión. Esta tesis fue realizada en la Universidad Nacional de Colombia bajo el título de “Conocimientos y Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Entidades Financieras del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca”, con el objetivo de identificar y analizar las prácticas de RSE aplicadas dentro de las entidades financieras del municipio de Arauca, Arauca (Mantilla, 2013). Entonces la RSE puede crear oportunidades de las debilidades de un sistema que está poniendo en desventaja a una población que necesita de apoyo, y es allí donde estaría cumpliendo con la misión para la que fue diseñada, que es beneficiar a los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que a la sociedad y al medio ambiente que la rodea.

En el estudio denominado “Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa sobre las actitudes del consumidor hacia la marca en el sector financiero en Colombia”, desarrollado en el Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA por Natalia López y Erika Murillo (López & Murillo, 2018). Cuyo objetivo fue determinar si existe influencia de la RSE sobre la actitud hacia la marca por parte de los clientes. Esta fuente fue ejecutada bajo una metodología de investigación tipo causal, es decir, se deben probar las hipótesis para obtener conclusiones realistas y así poder formular leyes o principios. Los resultados obtenidos evidencian, que la RSE si tiene efecto sobre la actitud de los consumidores frente a la marca, lo que se traduce en que los gerentes de los bancos objetos de ese estudio, deben realizar ajustes estratégicos para seguir atrayendo clientes siendo socialmente responsables.

2.2. Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial

Hoy en día la RSE es conocida como la respuesta a necesidades humanas y ecológicas, sin embargo, su origen se remonta a acciones filantrópicas y paternalistas durante el siglo XVIII y principios del siglo XIX (Parra-Baez, 2019) por parte de los empresarios capitalistas de Estados

Unidos de América en la búsqueda de competir con el socialismo en lo referente a las políticas económicas, sociales y ambientales, por esta razón, las empresas se fueron concientizando del impacto que generaban sus actividades en el entorno y comenzaron a implementar acciones y estrategias para proteger al medio ambiente y a sus stakeholders; esta ideología se esparció hasta territorio europeo en el siglo XX (Sapién et al., 2016).

Se trató de intervenciones conscientes y libres por parte de las empresas que examinaron la manera de atacar un problema específico que estuviera afectando a la comunidad, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus consumidores y, por ende, la de sus trabajadores. Esto conllevó a que la sociedad se diera cuenta del poder de influencia que tiene del sector privado, tanto para ocasionar los problemas sociales y ambientales; así como para solucionarlos, en efecto, las personas forzaron al Estado a tomar parte de ésta situación para que interponga normas que protejan los recursos públicos y naturales. Dando como resultado una relación a largo plazo entre Gobierno-Empresa-Sociedad (Correa-Jaramillo, 2007).

2.3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En consecuencia, a los sucesos antes mencionados; la visión sobre la RSE se dividió entre el objetivo financiero de una empresa y la práctica ética, no obstante, existen algunas compañías que utilizan estos métodos sólo con el fin de mejorar su imagen corporativa, sin producir un cambio real, positivo y duradero dentro y fuera de sus instalaciones (Moreno et al., 2019).

De manera que para definir la RSE; debemos ver el enfoque económico y moral de las empresas frente a este concepto. Según Saavedra (2011), la RSE comienza desde el hecho de administrar de manera óptima y eficiente los recursos confiados para generar ganancias. Si el bien producido genera polémica y de alguna forma impacta negativamente al mundo, es probable que estas compañías generen RSE de forma interna, sin beneficiar a la comunidad que lo rodea. Por lo

tanto, la RSE abarca en gran proporción las metas económicas de un negocio, así como también, la creación de procesos legalmente estructurados, bajo el lente ético, que en algún momento terminan interactuando con la parte externa del negocio, aunque no haya sido ese su objetivo principal (Saavedra, 2011).

De acuerdo con esto, la RSE interna se desarrolla entorno a los objetivos corporativos y metas financieras, cuyo proceso exige la calidad de profesionales y recurso humano, a quienes se deben proveer de excelentes instalaciones y herramientas eficientes, pero sobretodo de incentivos que permitan alcanzar la gestión propuesta (Pedraza et al., 2018).

Por otra parte, la RSE empresarial sobrepasa el límite de su objeto social y que; al tomar decisiones integrales, es decir, con conciencia ética, éstas beneficiarán a todos sus grupos de interés, ya sean internos o externos. Es decir, que la empresa socialmente responsable será aquella que mediante sus actividades económicas; brinde un desarrollo sostenible que beneficie a todas las partes involucradas, como sus trabajadores, consumidores, vecinos y el medio ambiente (Ferrer & Clemenza, 2007).

Reafirmando esta perspectiva, dentro de los comienzos de la literatura moderna sobre RSE, podemos encontrar a Howard Bowen, un escritor economista quien en su libro titulado Responsabilidades Sociales del Empresario define a la RSE; como aquel compromiso adquirido por las compañías en el cumplimiento de normas, leyes e implementación de políticas en la toma de decisiones, que garanticen la generación de valor y satisfacción de los deseos y necesidades de la sociedad, mientras actúa en pro de sus finanzas (Bowen, 1953).

En retrospectiva, la RSE pasó de ser un conjunto de acciones filantrópicas que velaban por la protección del medio ambiente y los derechos humanos, a convertirse en una representativa inversión para las compañías, que en su retorno traería competitividad, sostenibilidad, buena

imagen y ganancias, ya que si una empresa toma la voluntaria decisión de desarrollar RSE, integrando las normas, la ética social y ambiental, haciéndola parte de su cultura institucional, lo que seguramente conseguirá son beneficios en todas las áreas (Ramos, 2020).

2.4. Entidades que Promueven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Cabe destacar que, para regular y promover la implementación de la RSE, existen entidades creadas especialmente para este fin; una de ellas es la Social Accountability International (SAI), conformada por un grupo de especialistas y quienes crearon la Norma SA 8000 en 1997, cuya finalidad es mejorar las condiciones laborales de todos los empleos y/o trabajos del mundo (SAI, 1997).

Otro organismo que vale la pena mencionar es International Standard Organization (ISO), creadores de la Norma ISO 26000 en el año 2010, con el específico objetivo de guiar y enseñar a las empresas cómo llevar a la práctica la RSE (ISO, 2010).

Así como el modelo de Organización Internacional de Trabajo (OIT), a cargo de la Organización de Naciones Unidas (ONU), el cual gestiona los principios laborales establecidos por la ONU en el Pacto Mundial, donde se promueve el reclutamiento laboral por la idoneidad del empleado y no por distintas razones ajenas a las funciones requeridas (Abreu, 2013).

2.5. Sistema Financiero Colombiano

El Sistema Financiero de Colombia está conformado por las empresas operadoras como por ejemplo; los bancos, entre otras entidades dedicadas al ahorro, inversión, crédito y otros servicios secundarios, también lo componen las autoridades que los regulan, los vigilan y los gobiernan. Entre las instituciones que intervienen en el sistema financiero colombiano se encuentra en primer lugar; el Banco de la República de Colombia, los bancos como se mencionó

anteriormente, las compañías financieras las cuales ofrecen préstamos y financiamiento al público, las compañías de financiamiento comercial, las cooperativas financieras, los fondos de pensiones, los organismos cooperativos de grado superior y las instituciones oficiales especiales (Uribe, 2013).

Las funciones del Sistema Financiero Colombiano son impulsar los recursos financieros a la economía, administrar las utilidades y excedentes monetarios para dirigirlas a áreas deficientes, promover el ahorro, brindar crédito al público y evaluar los riesgos en los proyectos de inversión (Baena-Toro et al., 2012). Como resultado por ser el sector más reglamentado y supervisado por el Gobierno, éste debe manejar relaciones dinámicas con todos los intermediarios financieros, entidades reguladoras y de apoyo al sistema, como lo es el caso de Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Banco de la República, Superintendencia Financiera de Colombia y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin) (Uribe, 2013).

2.6. La Teoría de los Stakeholders

Según la teoría de los Stakeholders; una empresa tiene uno de dos escenarios en los que se desenvuelve, el primero es enfocar sus esfuerzos para conseguir sus objetivos financieros y así satisfacer a sus propietarios y accionistas (Friedman, 2002). El segundo contexto es aquel en donde sus relaciones y responsabilidades se ven ampliadas a raíz del impacto que sus acciones generan en ellos, esto incluye a sus accionistas, personal interno, la comunidad local y también el medio ambiente que lo rodea, es así que esta teoría es orientada hacia un punto de vista ético (Argandoña,1998).

Dicha teoría puede verse como una consecuencia del compromiso adoptado por las empresas con sus grupos de interés en la gestión económica, social y del medio ambiente; con el

fin de hacerse cargo del impacto que sus acciones generan, al mismo tiempo tratando de incrementar el valor compartido con sus stakeholders (Barrio & Enrique, 2018).

Pero antes de profundizar más en el tema, es necesario formular un concepto sobre los stakeholders, cuyo significado del inglés al español es “Partes interesadas”. Con base en el autor Freeman, los stakeholders pueden ser cualquier persona o grupo de individuos que son afectados por las empresas en función de su objeto social (Freeman, 1984).

Aún no existe base legal para identificar a los stakeholders, pues no hay ningún criterio que los defina de manera puntual, por lo tanto, bajo este concepto no se les puede otorgar derechos estrictos (Donaldson, 1989). Sin embargo, la teoría se divide en tres niveles:

1. Nivel Estratégico: Recomienda interesarse por los no propietarios para obtener la consecución de los objetivos económicos planteados, sin involucrar la parte ética, es decir, utilizando a los stakeholders como un medio para un propósito.
2. Nivel Multifiduciario: Las empresas toman responsabilidad económica sobre todos los stakeholders, ya sean internos o externos por igual.
3. Nivel Nueva Síntesis: Propone diferenciar unos stakeholders de otros para adjudicarles beneficios económicos según su rango y relación con la empresa, y en algunos casos restringir dichos bienes fiduciarios (Goodpaster, 1991).

En retrospectiva, la teoría de los stakeholders incrementa la visión de las empresas, puesto que ensancha su panorama y no sólo mira hacia su ámbito interno, sino también el externo, en la búsqueda de un equilibrio en su funcionamiento integral, por lo cual, esta teoría se diferencia del modelo neoclásico, ya que la responsabilidad empresarial va más allá de la economía deseada por sus accionistas y se ve a la empresa como un foco de influencias, en donde puede ser afectada por los grupos de interés y viceversa (Acuña, 2012).

2.6.1. Tipos de Stakeholders

De acuerdo a la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984); se dictamina hacia a donde se debe encaminar a la RSE, y que; teniendo en cuenta a los stakeholders como concepto ético, empresarial y gerencial, los negocios deben orientar sus recursos hacia sus grupos de interés, los cuales se dividen en internos y externos, véase en la **Tabla 1**:

Tabla 1. Tipos de Stakeholders

STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Propietarios	Clientes
Accionistas	Proveedores
Gerentes	Competidores
Trabajadores	Comunidad y vecinos locales

Fuente: Elaboración propia

2.6.2. La importancia e intereses de los stakeholders

La importancia de cualquier individuo o grupo de interés radica en su grado de influencia y el interés invertido en x o y empresa, ya sea para obtener un beneficio o no dejarlo perder.

Aunque no existe una identificación de intereses homologada, a partir de autores como Gardner, et al. (1986); Savage, et al. (1991); Mitchell, et al. (1997); Short, et al. (2012); Fernandez & Bajo (2012) se pueden categorizar de la siguiente manera:

- 1- Intereses de tipo material
- 2- Intereses políticos
- 3- Intereses de afiliación o pertenencia
- 4- Intereses relacionados con la información
- 5- Intereses simbólicos

6- Intereses de tipo metafísico y espirituales.

2.6.3. Percepción y grado de satisfacción de los stakeholders sobre los programas de RSE implementados en las empresas

Existen dos tipos de empresas que implementan la RSE, una con el fin de percibida positivamente por el mercado, atendiendo al perfil de sus consumidores y la segunda, se trata de las empresas que intentan comunicar un mensaje ejemplar con la ejecución de buenas prácticas. La primera, utiliza a la RSE como un elemento de gestión, haciendo un marketing que destaque a la compañía sobre otras, a esto se le podría llamar el enfoque en la percepción de los stakeholders, ya que su imagen debe ser la misma y consecuente tanto adentro como afuera (Barrio, 2016).

Con el nacimiento de los consumidores inteligentes y preocupados por el medio ambiente, las demandas por productos y servicios que impacten positivamente el entorno cada día va en crecimiento, estudios realizados afirman una conexión directa entre las empresas que implementan la RSE con los clientes altamente satisfechos, no obstante, la compra y la experiencia deben ser variables que se midan desde la creación del bien ofertado y que al mismo tiempo se envíe el mensaje de que éste fue fabricado bajo prácticas socialmente responsables, esto con el fin de dar una imagen empresarial buena y exitosa (Eguez & Vega, 2017).

Dicha percepción varía desde estatus económico del consumidor, sus hábitos de compra y el interés en adquirir un producto/servicio socialmente responsable, que en algunos casos cuesta más dinero que el resto, en cuanto a la satisfacción ésta se ve influenciada por los motivos de compran, ya sean éticos o por pura estrategia de venta, sin embargo, estos mismos compradores logran ver la diferencia entre las empresas que implementan la RSE de manera altruista y las que lo hacen de manera egoísta conquistando el lado económico-beneficio (Arredondo et al., 2011).

2.7. Marco Internacional de los Stakeholders

Para realizar un análisis correcto de los stakeholders y evaluar el nivel de relación que éstos sostienen con las empresas, existen diferentes herramientas metodológicas como los modelos y manuales nacionales e internacionales que proponen una guía para reconocer y catalogar a los grupos de interés como parte de la gestión de la RSE con el fin de fortalecer la interacción con los mismos y mejorar los resultados. Dichos modelos son:

2.7.1. Manual de CSR Europe y Orse. Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders

La CSR Europe es la más importante red de empresas europeas de RSE y ORSE es el Observatorio Francés de la RSE, en el 2009 éstas dos entidades crearon un manual acerca de las buenas prácticas para gestionar las relaciones con los stakeholders, el cual fue adaptado al idioma español por FORÉTICA quienes son la principal asociación de expertos y empresarios de la RSE en España. Este manual se divide en dos partes: identificación y clasificación.

En la parte de identificación, es necesario responder a los interrogantes que permitirán reconocer a los grupos de interés con preguntas tales como: ¿Por qué?, ¿quién? y ¿cómo?

- ¿Por qué?: Permitirá priorizar a los stakeholders de acuerdo a su nivel de interacción con el negocio.
- ¿Quién?: Después de priorizar, se elegirá quienes son los más importantes por su nivel de impacto en la empresa, éstos se dividen en tres círculos, el primero son los accionistas, filiales y empleados, el segundo son los proveedores, los clientes y los competidores y el tercero; la comunidad y el medio ambiente.
- ¿Cómo?: Este último debe responder a qué estrategias se deben emplear para relacionarse con

cada grupo de interés. Aquí se mencionan los métodos:

- Basados por Nivel de Relaciones Recíprocas: Es cuando hay alto nivel de interacción y existe el diálogo continuo que más adelante pudiera convertirse en una asociación.
- Basados en una estrategia que desciende desde lo Global a lo Local: Se crea un grupo encargado de diagnosticar a la empresa por cada grupo o departamento de trabajo, estos deben crear un sistema de gestión que permita expandir sus necesidades y soluciones basados en su percepción de la RSE (ORSE & CSR Europe, 2009).

2.7.2. Manual de Accountability & the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates

Este manual se titula Stakeholder engagement manual: the stakeholder engagement manual. Volumen 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement, que en español traduce: Manual de participación de las partes interesadas: El manual profesional sobre la participación de las partes interesadas. Este documento fue emitido por AccountAbility en el año 2005, este instituto se dedica a promocionar los avances e innovaciones en temas de RSE al igual que el Instituto Nóos de Estudios Estratégicos de Patrocinio y Mecenazgo. Este manual enfoca las relaciones de los stakeholders como pieza clave para la efectiva gestión empresarial, creando un sistema de cinco etapas y cada una de ellas cuenta con unos pasos específicos que se deben dar para poder aplicarse en cualquier estructura y garantizar excelentes resultados. Estas etapas son:

Etapa 1: Pensamiento Estratégico

- P1: Mapeo de los stakeholders
- P2: Establecer objetivos estratégicos para la participación
- P3: Identificación de problemas

- P4: Priorizar las partes interesadas y los problemas

Etapa 2: Analizar y planificar

- P5: Revisión de su progreso
- P6: Aprender de los demás e identificar socios potenciales
- P7: Evaluación de sus compromisos actuales y redacción de objetivos específicos de los stakeholders.
- P8: Comprender y aprender sobre los stakeholders y sus representantes
- P9: Comprobación de los compromisos de recursos y definición de “márgenes de movimientos”
- P10: Creación de un plan centrado en el problema para la participación de las partes interesadas.

Etapa 3: Mantener y fortalecer las capacidades necesarias para participar efectivamente

- P11: Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de su empresa
- P12: Desarrollar las habilidades y características internas necesarias para la participación de los stakeholders
- P13: Considerar los requisitos de participación de sus stakeholders.

Etapa 4: Interactúe con sus stakeholders de manera que funcione

- P14: Identificación de los métodos de participación más eficaces. Enfoques comunes de participación de las partes interesadas.
- P15: Diseño del proceso de participación.

Etapa 5: Actúe y revise el compromiso

- P16: Elaboración de un plan de acción
- P17: Informar y dar seguridad a sus grupos de interés
- P18: Revisión del proceso de participación

Como se puede observar este manual propone la comunicación y el diálogo como puente de interacción, identifica y clasifica a los stakeholders, además indica una serie de pasos para fortalecer las relaciones con los mismos mientras se alcanzan los objetivos corporativos propuestos (AccountAbility & the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, 2005).

2.7.3. Modelo de Mitchell, Agle & Wood

Ronald Mitchell de la Universidad de Victoria de Canadá, Bradley Agle y Donna Wood de la Universidad de Pittsburgh de Estados Unidos de América, crearon un modelo en el año 1997 en donde clasificaron a los stakeholders en tres clases cualitativas: Poder, Legitimidad y Urgencia. El poder determina el nivel de influencia que tienen los stakeholders sobre el negocio, la legitimidad se refiere a la posición legal, de propiedad o de relación que un stakeholder posea con la empresa, por último, la urgencia se refiere a todas las demandas y solicitudes que los stakeholder realizan a la empresa para que sean satisfechas en corto tiempo.

A estas tres clases se le sumaron unos atributos que fueron identificados en los stakeholders y que los ubicaba dentro de estas clases cualitativas (**Figura 1**). Estos atributos permiten reconocer varios tipos de stakeholders, algunos de ellos pueden tener combinaciones de varios atributos:

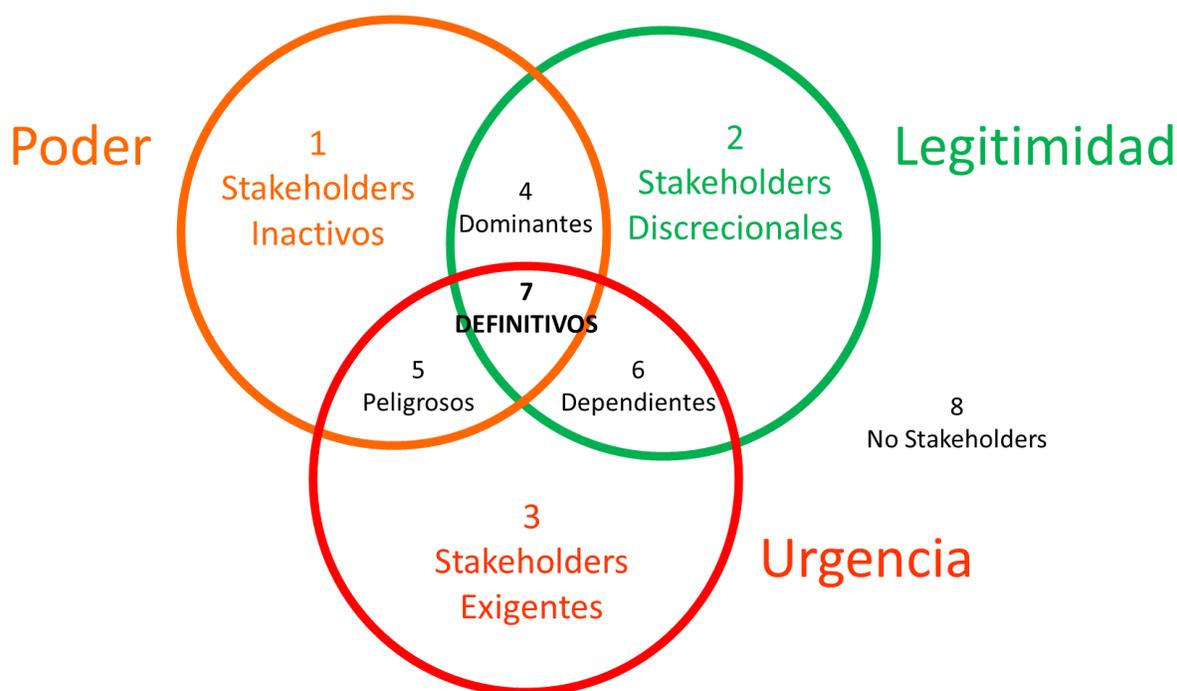
- 1. Stakeholder inactivo: Aunque no posee una relación de legitimidad, su atributo es el poder,

ya que puede imponer su voluntad a la empresa.

- 2. Stakeholder discrecional: Se caracteriza por tener relación legítima con la empresa, puede ser accionista o empleado interno, sin embargo, no posee poder o urgencia de reclamos.
- 3. Stakeholder exigente: Son aquellos que se relacionan basados en la urgencia, no tienen ni poder ni legitimidad, son llamados “zumbido de mosquito”, sólo manifiestan los reclamos, pero no llegan a ser peligrosos, suelen ser utilizados por otros stakeholder para hacer llegar las quejas o solicitudes urgentes a los altos mandos.
- 4. Stakeholder dominante: Son la combinación de poder y legitimidad, su opinión tiene un alto grado de influencia en la empresa, pueden decidir si actuar o no sobre los reclamos y exigencias.
- 5. Stakeholder peligroso: Es aquel que tiene poder y urgencia, pero no legitimidad, por lo que sus reclamos y exigencias pueden presentarse de manera violenta para hacer su voluntad.
- 6. Stakeholder dependientes: Poseen legitimidad y urgencia en los reclamos, pero al no tener poder dependen de la empresa o de otras partes interesadas para hacer su voluntad.
- 7. Stakeholder definitivo: Son aquellos que combinan las tres cualidades, poder, legitimidad y urgencia.
- 8. No stakeholders: No se identifica como un grupo de interés.

En este modelo los autores catalogan a los stakeholder según su prominencia, ésta será baja si sólo presenta un atributo, moderada si hay dos y alta si los tres atributos están presentes (Mitchell et al., 1997).

Figura 1. Clasificación de Stakeholders según el modelo de Mitchell, Agle & Wood.



Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo de Mitchell, Agle & Wood (1997)

El estudio “Stakeholders de los establecimientos hoteleros de las zonas especiales turísticas de Quito” publicado en el año 2019 en la ciudad de Quito, Ecuador, demostró la aplicabilidad de este modelo, logrando así la identificación de los stakeholders de los hoteles con menos de tres estrellas de las zonas turísticas de esta ciudad, con el objetivo de mejorar sus relaciones y posicionarse en el mercado escogido, este estudio halló que la mayoría de los microempresarios de Ecuador administran de manera empírica y que este modelo les permite enfocarse en los stakeholders que realmente le aportan un beneficio su negocio (Avilés & Salessi, 2019).

2.7.4. Modelo de Savage, Nix, Whitehead & Blair

Publicado en 1991 por la universidad de Texas, este modelo señala la importancia de reconocer a los stakeholders y su importancia, dividiéndolos en dos categorías, la primera son aquellos stakeholders que tienen una relación formal, oficial o contractual con la organización y

que tienen un directo y necesario impacto económico sobre la empresa. La segunda, son los stakeholders que no tienen una relación directa ni económica con la organización, pero son capaces de afectarla.

Los autores las destacan estas dos categorías basados en su potencial y capacidad, las cuales deben considerarse para su análisis:

- Potencial para amenazar a la organización: Los gerentes deben observar y prepararse para las amenazas y los peores escenarios que puedan presentarse, ya que las empresas giran en un entorno de múltiples relaciones y éstas pueden ser hostiles en cierto momento.
- Potencial para cooperar con ella: Aunque para muchos gerentes las partes interesadas en cooperar con la empresa son dadas por sentada y se enfatizan más en las amenazas, este modelo propone la importancia de este grupo como punto estratégico de unión con otros stakeholders para mejorar la gestión corporativa, es un grupo proactivo que desarrolla estrategias importantes dentro del negocio.

A partir de estas categorías se identifican cuatro grupos de stakeholders con su estrategia correspondiente:

1. Stakeholders de apoyo: Por lo general son los gerentes, accionistas y empleados, quienes siempre brindarán su apoyo a la compañía, la estrategia sugerida es Implicar, pues es conveniente tener aliados para potencializar el esfuerzo cooperativo.
2. Stakeholders marginales: Son aquellos que no se preocupan por la mayoría de problemas, éstos pueden ser algunos accionistas, empleados o consumidores, sin

embargo, un problema en específico como la contaminación u otro, pueden activarlos y ser de mucha amenaza para la empresa. Para este grupo la táctica es Monitorear, ya que son un grupo de cooperación y amenaza baja, esta estrategia permite saber los intereses de las partes interesadas y minimizar los gastos en recursos.

3. Stakeholders que no apoya: Muchas veces son el grupo más peligroso, con alto nivel de amenaza y poca cooperación, éstos pueden ser, empresas competidoras, sindicatos de empleados, gobiernos federales y locales, medios de comunicación, etc. Para este grupo en particular; la estrategia debe ser la Defensa, la cual intenta disminuir el grado de influencia de las partes interesadas y por ende; la dependencia a los mismos.
4. Stakeholders de intereses mixtos: Este grupo posee un potencial alto para cooperar y amenazar, en algunas empresas pueden ser empleados, proveedores y clientes. La mejor estrategia para este grupo es Colaborar, al mantener una relación cordial con las partes interesadas, éstas se verán en dificultad para amenazar a la empresa, por lo tanto, se maximizaría la cooperación (Savage et al., 1991).

2.7.5. Modelo de Short, Rana, Bocken & Evans

El documento de investigación realizado en el 2012 en la Universidad de Cambridge por Samuel W. Short, Padmakshi Rana, Nancy M.P. Bocken, and Steve Evans, fue bajo el título Embedding Sustainability in Business Modelling through Multi-stakeholder Value Innovation que al español traduce Incorporación de la sostenibilidad en el modelo empresarial a través de la innovación de valor de los stakeholders. Se trata de una herramienta gerencial para que las empresas puedan amplificar de manera adecuada el valor de sus productos, entendiéndose por este como el beneficio y no como el precio del artículo o servicio ofertado. Propone descentralizar los objetivos y propósitos del negocio, con el fin de ramificarse y llegar a todos sus stakeholders de

manera eficiente, para esto debe identificar cuáles son todas las partes interesadas con las que se relaciona mediante un exhaustivo mapeo (**Figura 2**); ubicándolos bajo unos conceptos o categorías para así poder estructurar el proceso:

- Valor capturado: Son los beneficios de adquirir el producto/servicio ofrecido.
- Valor destruido: También llamadas externalidades negativas, son asociados al daño hecho a la sociedad y al medio ambiente.
- Valor perdido: Son oportunidades perdidas a causa del mediocre desempeño y mal manejo de los recursos, es decir, malas prácticas desempeñadas.
- Oportunidades de valor: Es donde la innovación toma lugar al tratar de aprovechar todos los recursos ya existentes y crear un valor adicional, ya sea dándole un nuevo uso o creación de servicios conectados, etc.

Los stakeholders con los que se relaciona la empresa son:

- Accionistas/Inversionistas
- Sociedad
- Medio ambiente
- Empleados
- Proveedores
- Clientes

Cada uno de estos grupos representa una parte muy importante en la cadena de valor, por lo que la herramienta tiene una forma circular permitiendo ver como se relacionan entre sí. Este modelo permite:

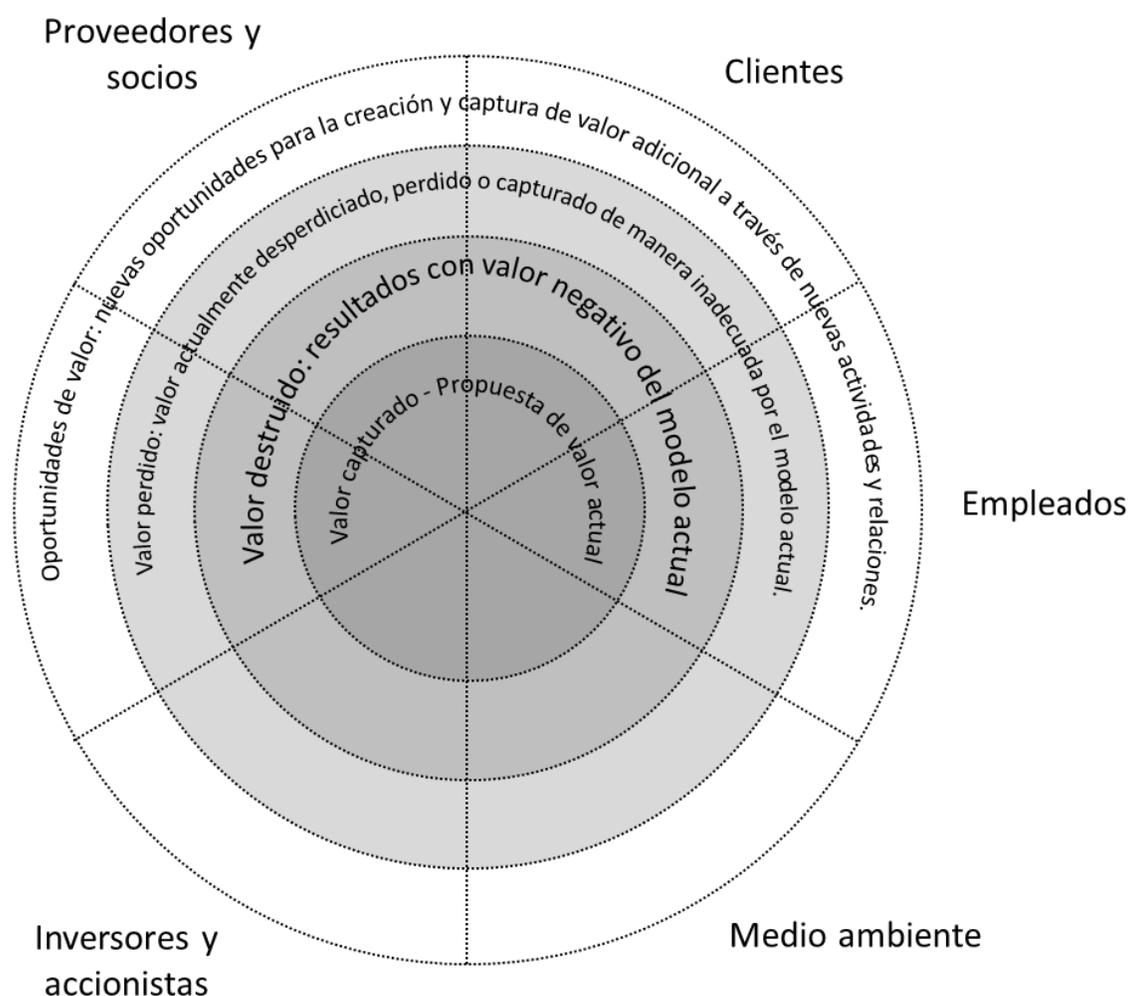
- Identificar a los stakeholders
- Determinar en qué posición de la cadena de valor se encuentran. Son quienes capturan el valor, qué valor se destruye, cuál se pierde y dónde están las oportunidades de generar valor.
- Verificar que externalidades aún no controla el negocio.
- Chequear en dónde se puede iniciar a generar valor

Todo el mapeo de los stakeholders se basa en el propósito que tenga la compañía, a partir de allí, la gerencia se realizan preguntas puntuales sobre cada grupo de interés para luego aplicar la estrategia idónea y de esta manera garantizar la creación de valor y la sostenibilidad a largo plazo. El proceso del mapeo se debe iniciar así:

- Se elige un producto/servicio, o una oficina para examinar
- Se identifican a los stakeholders relacionados y se ubican en los segmentos (círculos), a través de preguntas ¿Quién captura el valor?, ¿Qué beneficios obtienen quienes adquieren el producto o servicio?, ¿Qué valor se está destruyendo?, ¿Qué efecto negativo genera el negocio?, ¿En dónde se pierden oportunidades de generar valor?

De esta manera se ubican a cada uno de los stakeholders en su segmento para luego establecer las estrategias de gestión (Short et al., 2012).

Figura 2. Mapeo de valor de stakeholders, modelo de Bocken (Short et al., 2012)



Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo Short, Bocken & Evans, 2012 de Universidad de Cambridge

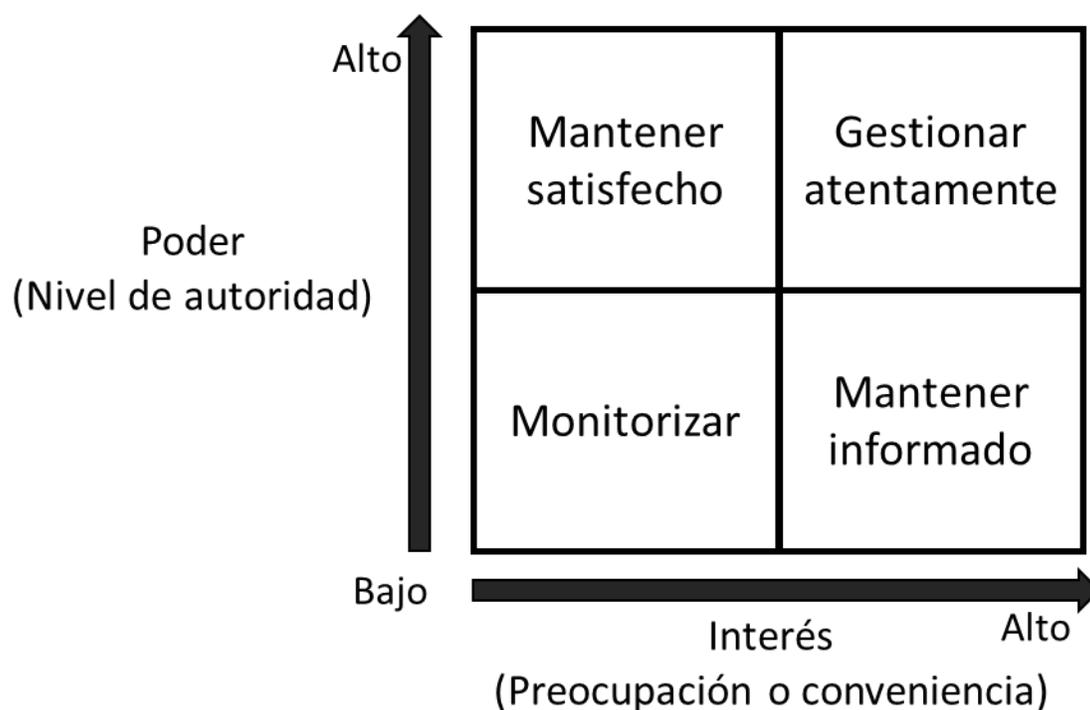
2.7.6. Modelo de Gardner, Rachlin & Sweeny

El modelo titulado Handbook of Strategic Planning que traduce Manual del Planeamiento Estratégico de los investigadores publicado en el año 1986, ubica a los stakeholders de acuerdo al poder que posean y propone estrategias específicas con el propósito que la empresa mejore la relación con cada individuo o grupo de interés. A partir de la identificación, se crean unas matrices que perfilan el comportamiento de los stakeholders de acuerdo a las variables de Poder/Interés,

Poder/Influencia, Influencia/Impacto en donde se determinan las estrategias a implementar.

- Matriz Poder/Interés: Categoriza a los stakeholders según su nivel de autoridad o poder y su nivel de interés (**Figura 3**), el cual puede ser relacionado a la preocupación o conveniencia. Se grafica de la siguiente manera:

Figura 3. Matriz de estrategias basadas en la relación Poder/Interés



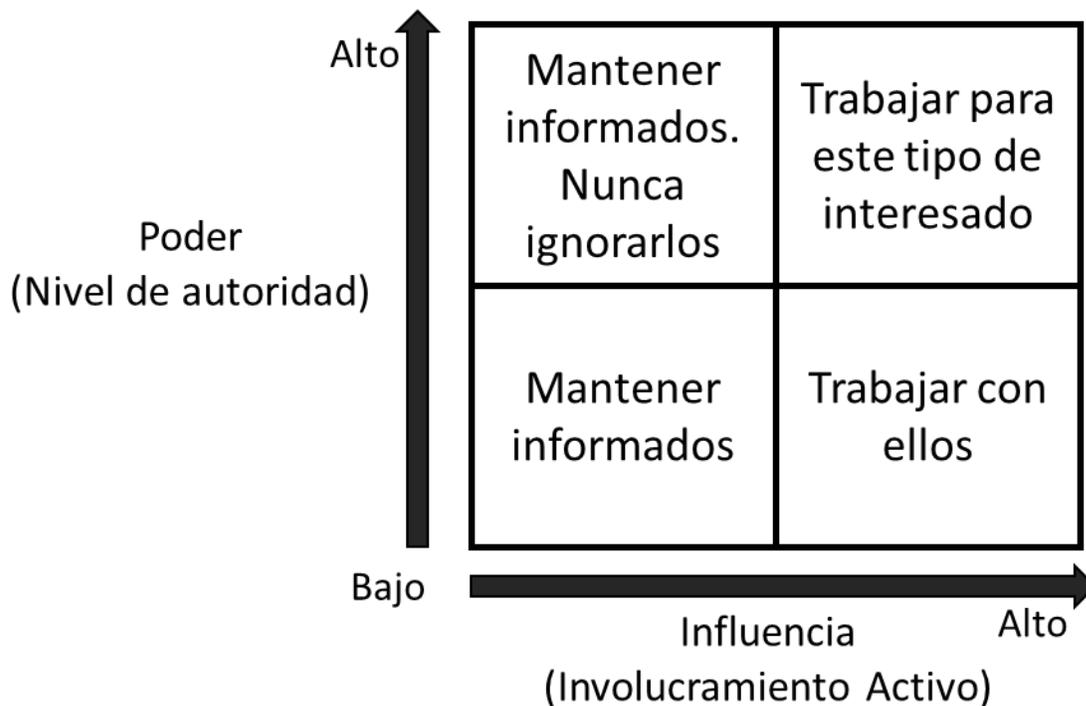
Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

Una vez identificado quienes poseen bajo poder y bajo interés por el producto o servicio, se deben desarrollar pocas estrategias, ya que simplemente monitoreando su comportamiento se podrá anticipar a posibles amenazas. Para aquellos stakeholders que tengan alto interés y alto poder, se debe tener una relación muy cercana con una gestión atenta a las necesidades de los mismos, aprovechando las oportunidades de crecimiento. Por otra parte, quienes posean mucho interés y poco poder, se deben mantener informados de los proyectos, procesos y actualizaciones

de los bienes o servicios ofertados. Sin embargo, se debe dar un trato satisfactorio a quienes posean mucho poder y poco interés, ya que pueden afectar y amenazar de manera directa el desarrollo de planes o productos.

- **Matriz de Poder/Influencia:** Clasifica y mide el grado de autoridad y el nivel de intervención sobre los proyectos/productos/servicios (**Figura 4**). Se grafica de la siguiente manera:

Figura 4. Matriz de estrategias basadas en la relación Poder/Influencia



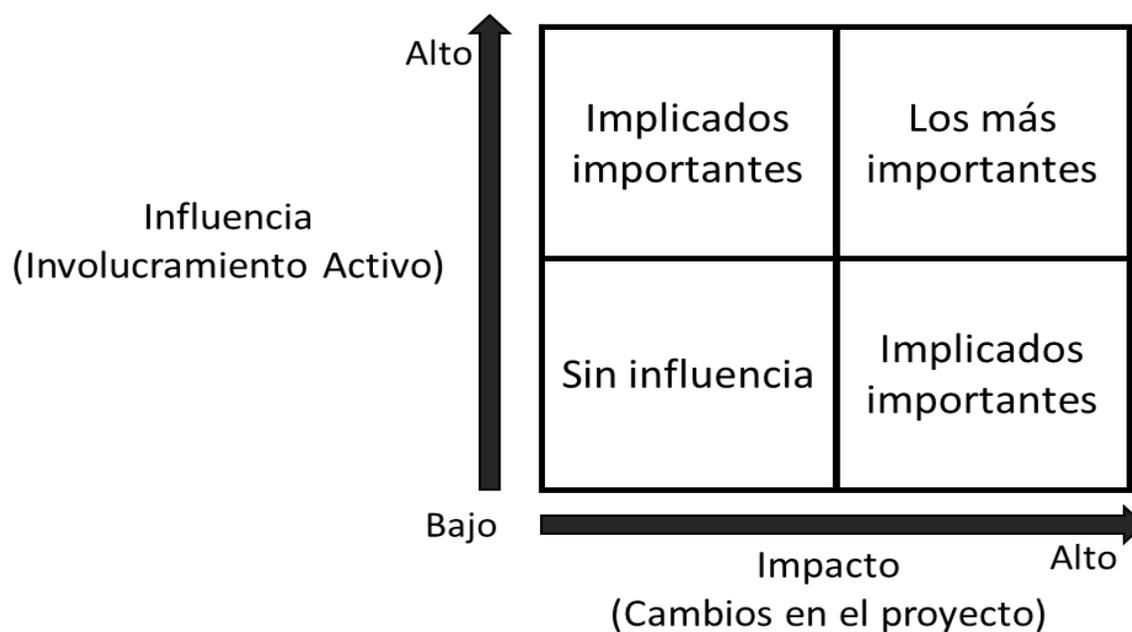
Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

Muy parecida a la matriz anteriormente descrita; con quienes poseen bajo poder y bajo influencia se deben desarrollar pocas estrategias, simplemente mantenerlos informados de los proyectos, procesos y actualizaciones, sin embargo, los ubicados en alto poder y baja influencia no deben ser ignorados en ningún momento, ya que pueden representar amenazas. Para los

stakeholders que tengan alta influencia y poco poder, se debe trabajar con ellos con la intención de generar oportunidades de crecimiento y gestionar cambios positivos en pro de sus necesidades y el objeto de la empresa. Por último, quienes estén ubicados en el recuadro de alto poder y alta influencia se debe trabajar para ellos, atender sus requerimientos e inquietudes para garantizar una buena relación.

- Matriz Influencia/Impacto: Mide la capacidad que tienen los stakeholders de causar cambios y su capacidad de intervención o influencia (**Figura 5**). Se grafica así:

Figura 5. Matriz de estrategias basadas en la relación Influencia/Impacto



Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

En esta matriz, a los stakeholder con bajo impacto y baja influencia se les provee baja atención porque su comportamiento no requiere gestión por parte de la compañía. Los que tienen alto impacto e influencia son los más importantes, si la empresa no cuenta con ellos es verídico el fracaso del proyecto. Por otro lado, los de alto impacto y baja influencia, y viceversa, son los

implicados importantes, se deben crear estrategias para acercarlos y comprometerlos con los intereses del negocio (Gardner et al., 1986).

Este modelo fue puesto en práctica a través de la investigación “Aspectos importantes en la consolidación de una empresa: Una mirada desde el sector comercio” desarrollada en Chile en el año 2017, la cual se trató de la identificación de los factores que provocan fracaso en las medianas y pequeñas empresas de ese país, tomando como muestra un número en particular de empresas en donde se aplicó el modelo en cuestión, para entender las características de los stakeholders que influenciaban a las compañías y así determinar qué tanta atención merecían y qué estrategias aplicar sobre ellos (Araya et al., 2017).

2.8. Marco Nacional de los Stakeholders

En Colombia no existen leyes establecidas respecto a la RSE, podría decirse que ésta toma una naturaleza estratégica en los negocios, con el fin de satisfacer a clientes cada vez más inteligentes y exigentes y de esta manera tomar posicionamiento ventajoso en el mercado de hoy.

A su vez dentro de la Constitución Política de Colombia 1991 (Gobierno de Colombia, 1991) están contemplados ciertos artículos que podrían considerarse como el marco legal o cómo un argumento sólido para implementar o para exigir las buenas prácticas de RSE, estos son:

“Artículo 333 - La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, son autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.” (Constitución Política de Colombia, 1991 con reforma de 1997).

Debido a que no hay normas concretas sobre la RSE en Colombia, no hay protocolos estructurados, ni montos establecidos para invertir en este, la Corte Constitucional se ha pronunciado sobre el tema a través de la sentencia T-247 de 2010 (Corte Constitucional de Colombia, 2010), donde afirma que: *“los programas de responsabilidad social responden a la necesidad de que la empresa, en cuanto sujeto que actúa al interior de la sociedad, sea partícipe del desarrollo y promotor del bienestar del sujeto colectivo en que se lleva a cabo su actividad. En otras palabras, al ser la empresa un actor que se involucra en una determinada comunidad; cuyas acciones pueden repercutir positiva y negativamente en dicha comunidad; cuyo poder se manifiesta en los aspectos financiero, político, social, ambiental, laboral, entre otros; y cuya capacidad de acción es de las mayores al interior de las comunidades en que se encuentra, surge una amplia variedad de posibilidades de acción con miras a que la empresa repercuta de manera positiva en la comunidad o comunidades en que desarrolla su actividad.*

La responsabilidad social no consiste únicamente en ser consciente de dicha posibilidad, sino de asumirla con compromiso social, encaminando esfuerzos a que, en ejercicio de su

capacidad de acción, parte de las actividades desarrolladas por las empresas tengan como objetivo principal la promoción del bienestar social de la comunidad” (Sentencia T-247/10).

Se podría decir que en Colombia la RSE enmarca principalmente a la empresa y al cliente, razón por la cual no existe un modelo de mapeo que identifique a los otros grupos de interés con quien se relacionan la empresa y que de una u otra forma afectan y son afectados por la misma. Algunas empresas nacionales que han sido exitosas en la implementación de estrategias de RSE y de stakeholders, han implementado los modelos anteriormente descritos en el marco internacional.

2.9. Indicadores de gestión y cumplimiento de la responsabilidad social empresarial sobre los stakeholders

Como herramienta de gestión y medición en los modelos de RSE, los indicadores marcan y detallan la realidad de la implementación de la RSE dentro de la empresa, obligando a la retroalimentación y al constante compromiso de la misma por cumplir y satisfacer a sus grupos de interés. Los indicadores permiten accionar a través de los resultados arrojados, demostrando qué se está ejecutando en cada programa de RSE sobre cada stakeholder, qué está dando resultado y qué actividades no están siendo beneficiosas o bien recibidas por los grupos de interés, es una herramienta clave para la toma de decisiones (Chamba, 2017).

A continuación, se dará a conocer dos de los modelos de indicadores más importantes en el mundo empresarial: los Indicadores Ethos y el Global Reporting Initiative (GRI)

- Indicadores Ethos: Ubicado en Sao Paulo-Brasil, el Instituto Ethos creó un formulario de preguntas estándar para ser flexible y poder aplicarse a cualquier tipo de negocio, estas preguntas descubren la realidad de lo que sucede en las empresas que desean ser sustentables,

como herramienta de gestión trabaja cuatro dimensiones: Dimensión estratégica, dimensión de gestión corporativa, dimensión del impacto social y dimensión del impacto medio ambiental, además de dictar las pautas para poder cumplir con los lineamientos establecidos y tener buena calificación de estos indicadores.

Cada dimensión tiene su propio cuestionario con base en las estrategias establecidas por éste, las respuestas son SI/NO, y su alcance va desde preguntar si su empresa integra a las RSE en sus actividades, la aplicación de patrones de conducta en los empleados, hasta si la compañía tiene conocimiento legal del manejo de residuos, entre otras (Instituto Ethos, 2019). Las

Tablas 2 - 5 forman parte del cuestionario desarrollado por el Instituto Ethos:

Tabla 2. Dimensión estratégica

Dimensión Estratégica			
ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
Incluir componentes socio-ambientales	1.1.La empresa integra en sus estrategias componentes socio ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 2	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL		
La empresa incluye dentro de su planeación problemas sociales, ambientales y de todos sus grupos de interés.	1.2.En su planeación estratégica la empresa incluye a sus stakeholders y sus problemas y requerimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia, basados en los Indicadores Ethos (2018-2019)

Tabla 3. Dimensión de gestión corporativa

Dimensión Gestión Corporativa			
ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
La empresa posee un código de conducta publicado	2.1.La empresa guía la conducta de su personal interno a través de publicaciones de códigos de conducta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		

El código de conducta se encuentra certificado por un ente de gobierno superior.	2.2. El código de conducta se encuentra aprobado y avalado por el Concejo de Administración o equivalente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	---	-----------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia, basados en los Indicadores Ethos (2018-2019)

Tabla 4. Dimensión de impacto social

Dimensión Impacto Social			
ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
La empresa cuenta con formas de identificar la violación de los derechos humanos dentro de sus instalaciones y fuera de ellas.	3.1. La empresa cuenta con herramientas para identificar la violación de los derechos humanos interno o externamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		
Posee canales de comunicación para recibir quejas, demandas y retroalimentación de satisfacción.	3.2. La empresa tiene mecanismos de acceso fácil para que los stakeholders hagan saber sus necesidades, inconformidades y felicitaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia, basados en los Indicadores Ethos (2018-2019)

Tabla 5. Dimensión de impacto ambiental

Dimensión Impacto Ambiental			
ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
La empresa cumple con la normatividad ambiental y se encuentra certificada	4.1 La empresa respeta las normas ambientales y divulga con sus stakeholders la lucha contra el impacto negativo de sus actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		
Identifica sus fuentes de contaminación (emisión de gases, residuos tóxicos, no reciclaje, etc)	4.2. La empresa cumple con las normas para el manejo de desechos, emisión de gases, entre otras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia, basados en los Indicadores Ethos (2018-2019)

- Global Reporting Initiative (GRI): El GRI es una organización independiente, de talla

internacional, fundada en Boston, Estados Unidos de América, este modelo de indicadores propone la creación de informes de sostenibilidad en donde se evalúa el desempeño y la gestión de las estrategias implementadas en la RSE, lo cual permite tomar decisiones concretas en cuanto a lo social, económico y ambiental de las empresas que lo desee ejecutar (GRI, 2021). El GRI 101 es un manual de indicadores propuestos por esta organización el cual consta de tres secciones en donde la primera; describe los principios que debe poseer el negocio para implementar estos indicadores, la segunda; detalla cómo pueden usarse los indicadores para generar los informes que demostrarán si la empresa es sostenible o no y la tercera; define la manera de ejecutar dichos estándares (GRI 101, 2016).

La **Tabla 6** demuestra la importancia de los principios del GRI para elaborar los informes:

Tabla 6. Indicadores GRI

PARA PROYECTAR EL INFORME DE SOSTENIBILIDAD: CONTENIDO DEL INFORME PRINCIPIOS	
PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
GRUPOS DE INTERÉS	La empresa debe tener muy claro quiénes son los stakeholders que interactúan con ellos, una vez identificados debe decidir con quién aliarse y de quiénes cuidarse, además de llevar un registro de las actividades ejecutadas por sus grupos de interés que benefician o afectan negativamente la empresa y viceversa.
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	Este principio define las acciones que desarrolla la empresa para contribuir con la sociedad y el medio ambiente, se utiliza como contexto para verificar si la empresa está siendo sostenible mediante las buenas prácticas.
IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIO-AMBIENTAL	Se propone una gráfica en donde se mida la influencia de los stakeholders sobre el impacto económico y socio-ambiental. Se deben tener en cuenta variables y conceptos como el cambio climático, expectativas de los stakeholders, políticas, normatividad y gestión.
COBERTURA Y TIEMPO	Este principio detalla la causa del impacto ambiental o social que afecta a la empresa o que fue provocado por ésta, indica los gastos económicos en impactos futuros,

ya sea por sus relaciones internas o externas como lo son sociedades y alianzas.

Fuente: Elaboración propia, basados en los Indicadores GRI 101 (2016)

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo fundamentará la estructura de la investigación aplicada en el presente trabajo de grado, ya que el marco metodológico cómo su nombre lo indica es el que da orden de manera lógica y eficiente a las variables a analizar, las técnicas aplicadas para recolectar información, los instrumentos y procedimientos que garanticen la efectividad del estudio y el cumplimiento de su objetivo (Tamayo-y-Tamayo, 2003).

Es así que en este capítulo se registrarán los pasos metodológicos que se dieron para sustentar esta tesis, a través del tipo y método de investigación escogidos, población, muestra, técnicas e instrumentos de análisis, así como también la evaluación de la firmeza de los instrumentos implementados.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación seleccionado se basó en el estudio de caso, el cual se caracteriza por incursionar en el campo dónde se esté desarrollando el fenómeno a investigar, es casi empírica por lo que requiere de múltiples fuentes bibliográficas que permitan el análisis del contexto y las posibles soluciones (Yin, 2003). Esta investigación obedeció al perfil deductivo, el cual es basado en la capacidad del ser humano de buscar la lógica al supuesto problema para dar la mejor solución a este, dicha lógica desarrolla las conclusiones a las que se llegan luego de inferir bajo las diferentes condiciones del fenómeno que se estudia. El tipo de investigación deductiva busca comprender la situación problema o el fenómeno de una manera global, para luego llevar estas premisas a un caso de estudio específico (Bernal, 2010).

Así mismo, la investigación fue diseñada para hallar la realidad y la naturaleza de los fenómenos, los cuales siempre se reflejan en la sociedad y que, para obtener conocimiento de ellos, se debe inmergir en la comunidad para comprenderla en todas sus áreas dando como resultado un

proceso metodológico. Dicho proceso comenzó en el seno de las ciencias sociales y al ver los resultados que se obtenían en las investigaciones, se integró a otras disciplinas reconociéndose como una metodología importante y útil (Muñoz, 2002).

3.2. Métodos

Con el objetivo de determinar los principales grupos de interés (stakeholders) mediante el uso de diversas herramientas metodológicas de identificación y caracterización, para el diseño de estrategias de gestión, usando como caso de estudio la empresa Finsocial, el proyecto se realizó en tres etapas. Primero, se identificaron y analizaron a los stakeholders en los programas de RSE de la empresa caso de estudio. Segundo, se clasificaron los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial, utilizando herramientas metodológicas de Mapeo de stakeholders basados en el modelo de Mitchell, Agle & Wood.

Por último, se estableció una propuesta en la gestión de los stakeholders de la empresa Finsocial en función de su poder, interés, influencia e impacto según el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

En la primera etapa y con el fin de identificar y analizar a los stakeholders con los que se relaciona Finsocial en sus programas de RSE fue necesario conocer de primera mano cuáles son las actividades que desarrollan bajo este concepto y detallarlos en el presente estudio.

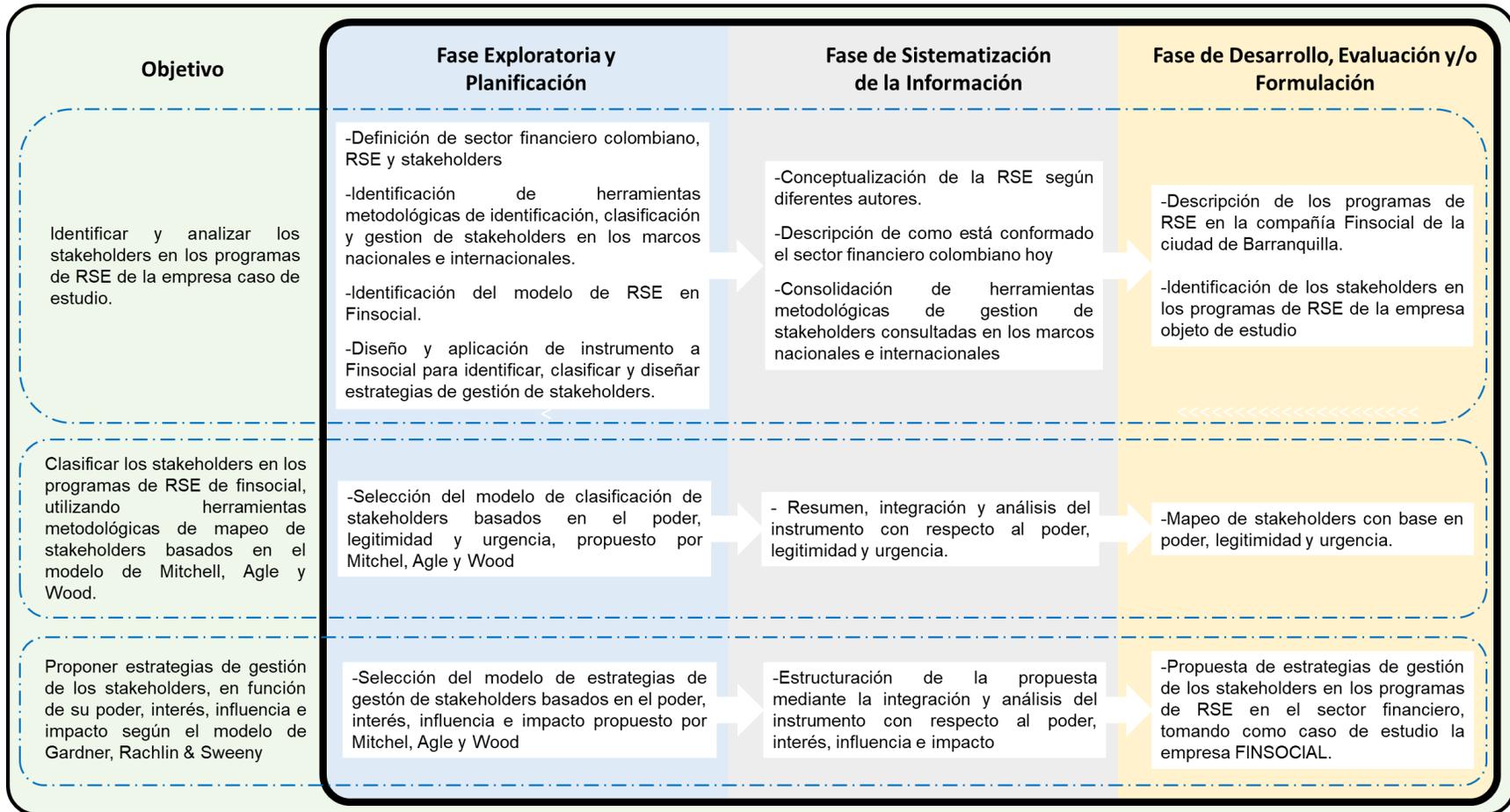
En la segunda etapa y con el fin de clasificar a los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial, se utilizó el mapeo de stakeholders a través del diagrama de Ven de clasificación propuesta por los autores Mitchell, Agle & Wood como herramienta metodológica (Descrito en el presente documento en la **sección 2.7.3**).

En la tercera etapa y con el fin de establecer una propuesta en la gestión de los

stakeholders de la empresa caso de estudio en función de su poder, interés, influencia e impacto, se graficaron a través de matrices de estrategias, a los grupos de interés en cada uno de los programas de RSE de Finsocial, con el fin de generar estrategias de gestión específicos según el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny (Descrito en el presente documento en la sección 2.7.6)

Las actividades mencionadas a su vez se enmarcaron en las fases de la investigación holística, descritas por Vallejos (2008), aplicadas al desarrollo de cada objetivo específico: 1) Fase exploratoria y planificación, 2) Fase de sistematización de la información y 3) Fase de desarrollo, evaluación y/o formulación. El esquema metodológico se ilustra en la **Figura 6**. cabe mencionar que, para garantizar la coherencia de la investigación, se utilizó una matriz de congruencia (**Anexo 2**) como herramienta metodológica auxiliar.

Figura 6. Esquema metodológico



Fuente: Elaboración propia (2021), a partir de las etapas de investigación descritas por Vallejos (2008)

3.3. Población, muestra e instrumento

La presente investigación tomó como caso de estudio la empresa Finsocial ubicada en la ciudad de Barranquilla, perteneciente al sector financiero como una Fintech, la cual se define como una financiera que utiliza las nuevas herramientas tecnológicas para satisfacer las necesidades de sus clientes los cuales ascienden a 20.000 personas. Dedicada al sistema de créditos a pensionados y docentes, con alrededor de 600 trabajadores, cuenta con 30 sucursales en diferentes ciudades del país y su sede principal está en la capital del departamento Atlántico. Con diferentes programas de RSE a través de su fundación lleva alimentos, materiales de construcción y útiles escolares a las personas en extrema pobreza (Finsocial, 2021).

Con ocho años de trayectoria, Finsocial ofrece servicios de créditos digitales lo que la ha llevado a ser reconocida por la firma Finnovating la cual es una plataforma de innovación sostenible. Dentro de su visión, Finsocial pretende convertirse en la primera Fintech de Colombia (Finsocial, 2021).

Para el levantamiento de la información, se aplicó una entrevista semiestructurada, a la gerente del departamento de jurídica de la empresa Finsocial, ya que tiene una visión más amplia de todos los stakeholders y sus atributos, los cuales afectan de una u otra forma a los programas de RSE de Finsocial, tal como lo sugiere el modelo de Mitchell y el modelo de Gardner (**Anexo 1**). La entrevista semiestructurada es una excelente técnica para las investigaciones cualitativas como lo es el presente estudio, se recolectan datos importantes a través de una conversación amena y cómoda para que el entrevistado pueda dar la información sin sentirse amenazado o confundido, ya que algunas preguntas serán abiertas y otras con estructura de opciones. De esta manera, se podrá conocer el fenómeno que se investiga, ya que se estará recurriendo a la fuente

o al afectado del suceso de investigación. La entrevista también permite profundizar en los temas que vayan naciendo durante la conversación, esto garantiza la exploración eficiente de la problemática que se estudia (Díaz-Bravo, 2013).

Una vez realizado el levantamiento de información, se pudo identificar, clasificar y crear estrategias para los stakeholders que interactúan en las actividades de RSE de Finsocial, las cuales deben responder a las necesidades de cada uno de los grupos de interés y al mismo tiempo pueda crearse valor para la empresa.

3.4. Herramientas y estrategias metodológicas

Después de estudiar las diferentes herramientas en el marco nacional e internacional (**Sección 2.7**) para realizar un efectivo mapeo de los stakeholders y así proponer estrategias de gestión de RSE, se tomó como referencia el modelo de clasificación propuesto por Mitchell, Agle & Wood (**Sección 2.7.3**), que señala que una vez identificado los grupos de interés se deben ubicar en un diagrama de Ven según su cualidad de Poder, Legitimidad y Urgencia, lo que permitió identificar el nivel de influencia, su posición dentro de la empresa y la urgencia de sus requerimientos para así poder priorizarlos. Seguidamente para proceder a proponer estrategias de gestión se utilizó el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny (**Sección 2.7.6**), que facilitó el manejo de las relaciones que debe sostener la compañía con sus stakeholders.

3.5. Procedimiento metodológico

Etapa 1. Identificación y análisis de stakeholders en los programas de RSE en Finsocial:

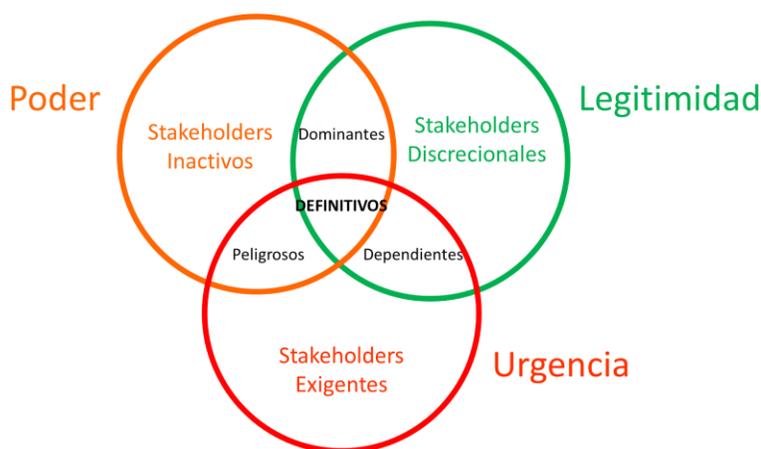
En esta etapa y antes de proceder a aplicar el instrumento, se identificaron y se describieron los programas de RSE de la empresa Finsocial. La cual posee cinco programas de RSE, descritos a continuación (Funfinsocial, 2021):

- Ahorra y siempre: Es un programa socio-educativo dirigido a los niños, jóvenes y maestros en situaciones de vulnerabilidad, el cual propone educar manera didáctica el conocimiento financiero y social para una mejor convivencia y que puedan convertirse en agentes de cambios positivos para su comunidad. Se realizan talleres con enfoque en el ahorro, presupuesto, inversión, entre otros.
- Aula financiera: Dirigido a los microempresarios y trabajadores informales del país, este programa desarrolla créditos rápido, de fácil acceso y bajo interés para estas personas que se encuentran en crisis, gracias a su alianza con Bancoldex y el Fondo Nacional de Garantías, Finsocial dirige a sus consumidores a capacitaciones en educación financiera, emprendimiento, desarrollo del ser, pensamiento empresarial, herramientas básicas en administración de empresas, manejo de inversión de los recursos y marco legal.
- Libérate: Este programa está enfocado en las personas privadas de la libertad (PPL) con el propósito de incentivar la creación y materialización de sus proyectos a través de capacitaciones empresariales, financieros, conocimiento del ser, para luego tener la oportunidad de participar en la “Feria Virtual Libérate” y dar a conocer sus productos.
- Gol Finsocial: Esta iniciativa fomenta el deporte a través de donaciones de guayos, uniformes, balones de fútbol y otros implementos deportivos, con el fin de incentivar y apoyar a los niños deportistas que se encuentran en estado vulnerabilidad.
- Brigadas de alegría: Con este proyecto, Finsocial pretende apoyar a las instituciones educativas de Colombia con donaciones de zapatos, kit-escolares a las zonas más apartadas y pobres del país, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los niños e incentivando el estudio digno.

Etapa 2. Clasificación de los stakeholders de los programas de RSE de Finsocial, bajo el modelo de mapeo de stakeholders basados en el modelo de Mitchell, Agle & Wood.

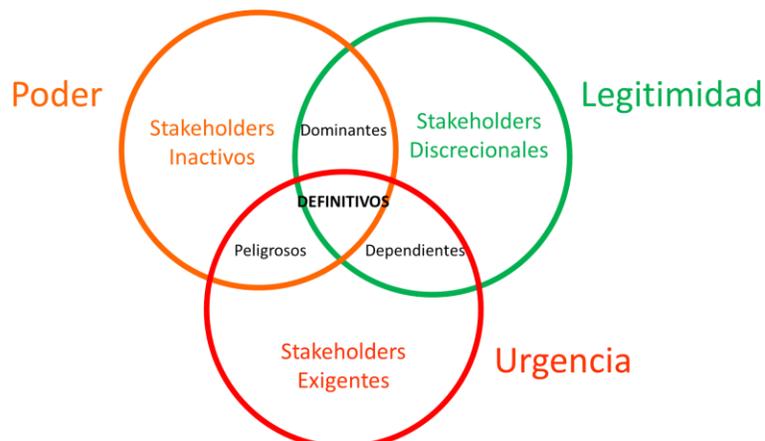
Como resultado de la entrevista dirigida a la gerente del departamento de Jurídica, los stakeholders de los programas de RSE de Finsocial fueron clasificados y ubicados en cada uno de los diagramas de Ven según las variables Poder, Legitimidad y Urgencia como lo propone Mitchell, Agle & Wood (**Sección 2.7.3**). Esta clasificación se realizó para cada uno de los programas de RSE implementados por la empresa. Así, la clasificación siguió la estructura presentada en la **Figura 1** del presente documento, es decir:

- Programa de RSE: Ahorra y siempre



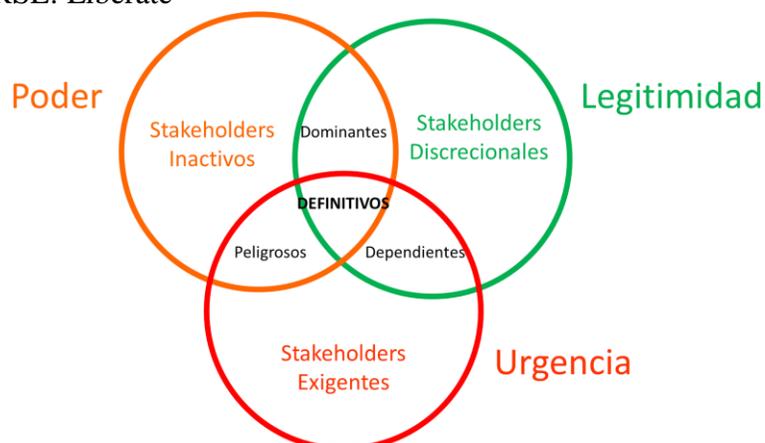
Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo Mitchell, Agle & Wood (1997)

- Programa de RSE: Aula financiera



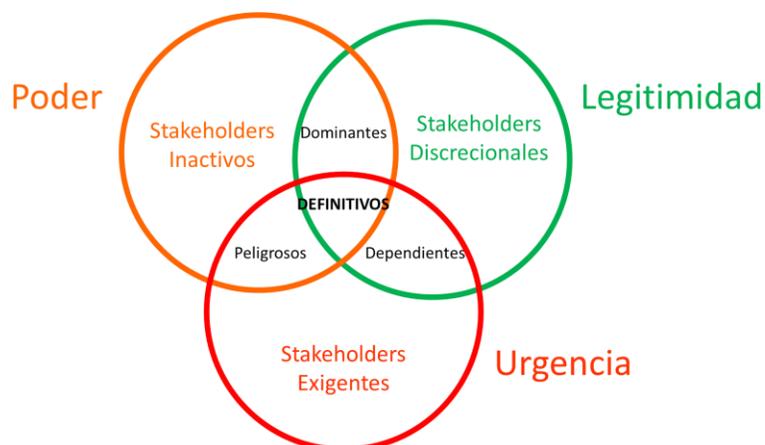
Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo Mitchell, Agle & Wood (1997)

- Programa de RSE: Libérate



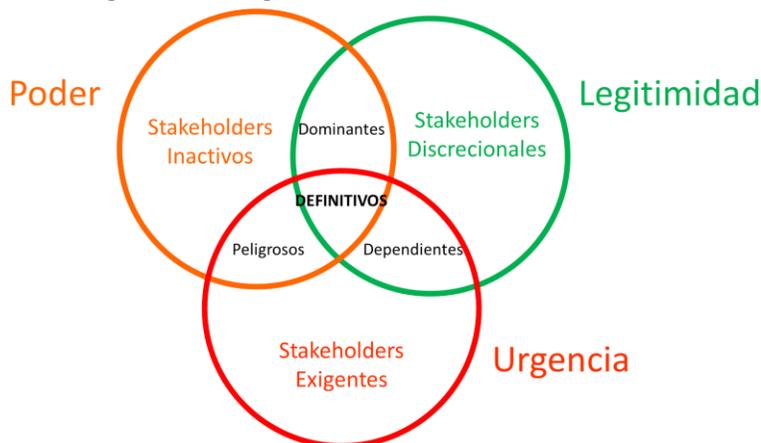
Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo Mitchell, Agle & Wood (1997)

- Programa de RSE: Gol Finsocial



Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo Mitchell, Agle & Wood (1997)

- Programa de RSE: Brigadas de alegría

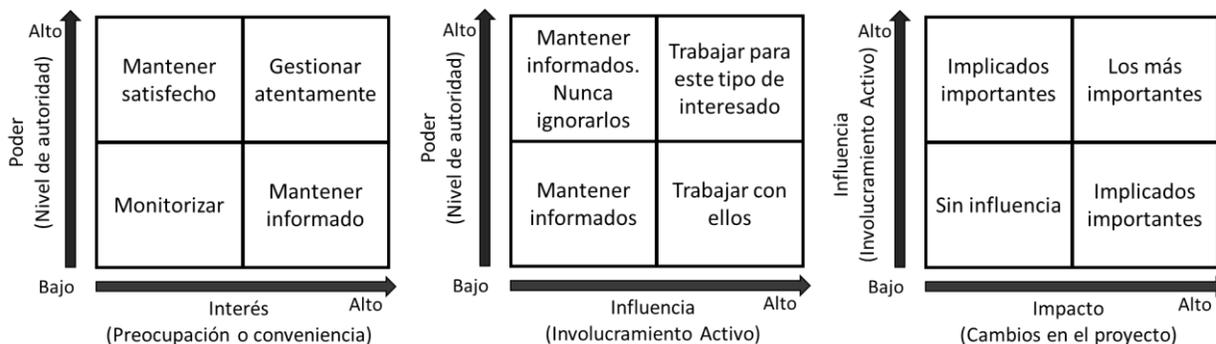


Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo Mitchell, Agle & Wood (1997)

Etapa 3. Estructuración de las estrategias de gestión de los stakeholders.

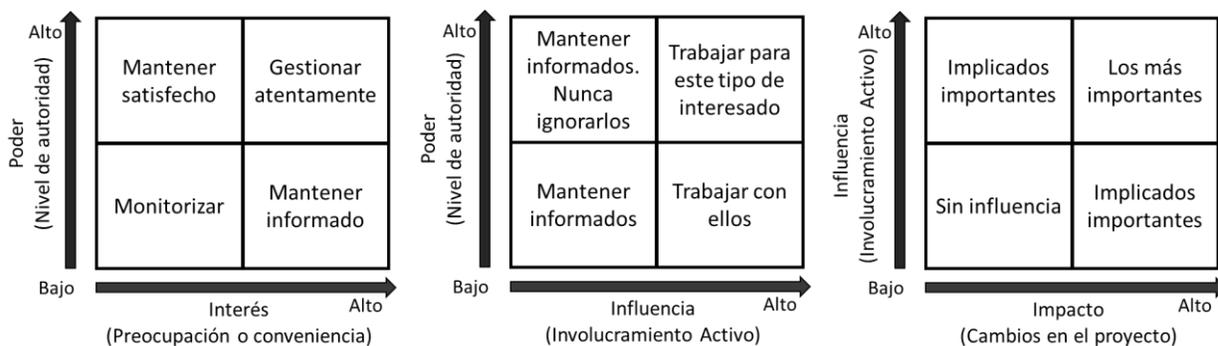
Una vez aplicado el instrumento, se estructuraron estrategias de gestión en función del Poder/Interés, Poder/Influencia e Influencia/Impacto según lo propuesto por Gardner, Rachlin, & Sweeny (**Sección 2.7.6**). Las estrategias fueron propuestas para cada uno de los programas de RSE implementados por la empresa. Así, para proponer las estrategias se consideraron las matrices presentadas en las **Figura 3, 4 y 5** del presente documento, es decir:

- Programa de RSE: Ahorra y siempre



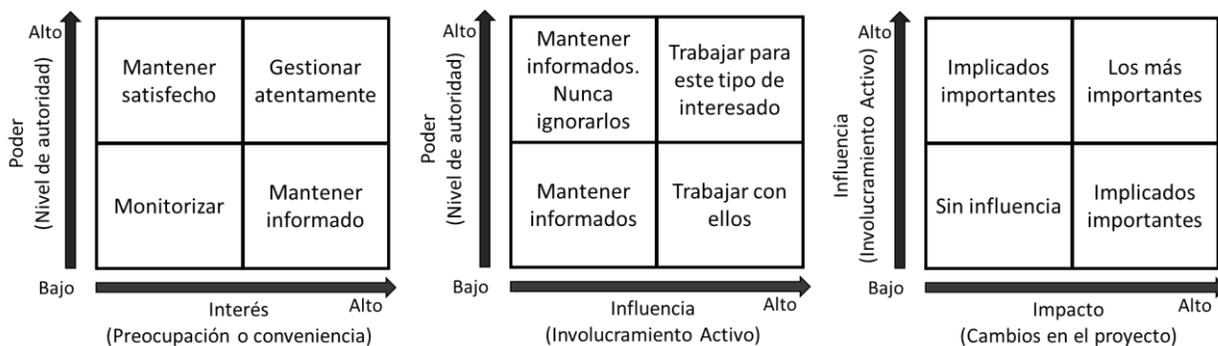
Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

- Programa de RSE: Aula financiera



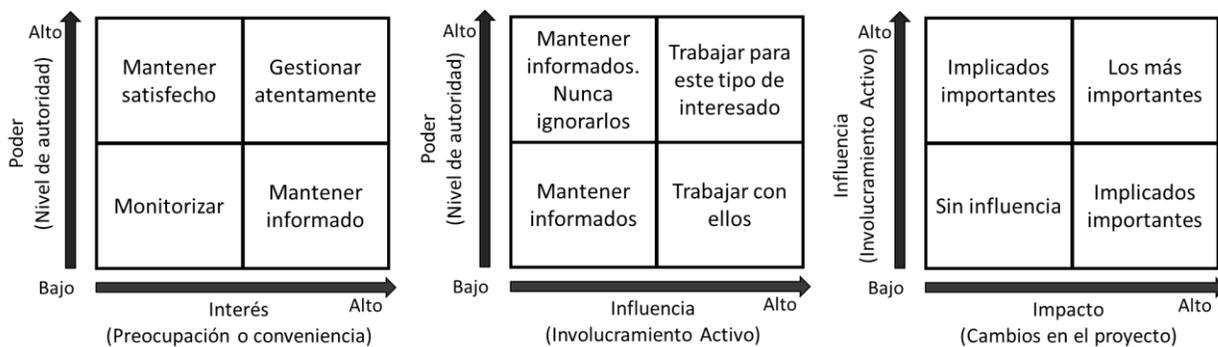
Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

Programa de RSE: Libérate



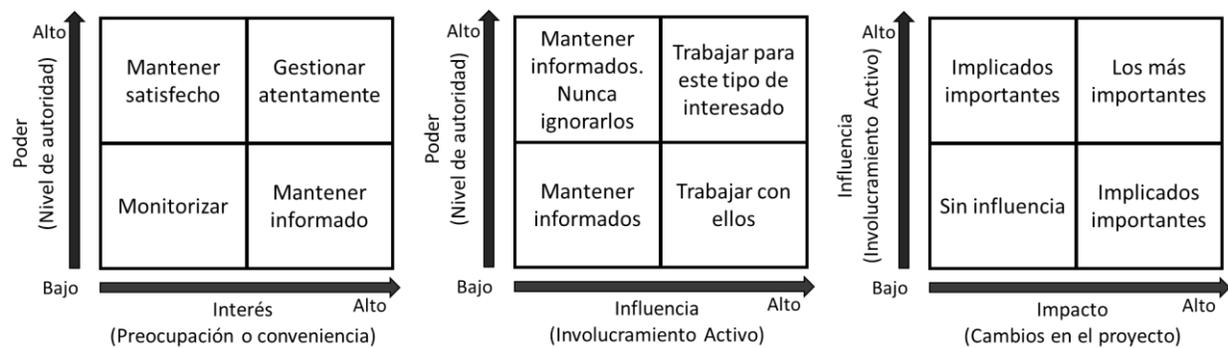
Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

Programa de RSE: Gol Finsocial



Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

- Programa de RSE: Brigadas de alegría



Fuente: Elaboración propia traducido con base en el modelo de Gardner, Rachlin, & Sweeny.

CAPÍTULO 4. INFORME DE RESULTADOS & DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultado 1. Identificación de los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial

Los resultados obtenidos en la etapa de identificación por parte de la empresa Finsocial se presentan en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Identificación de los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial

INICIATIVA DE RSE	STAKEHOLDERS
Ahorra y siempre	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Sociedad • Clientes
Aula financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Sociedad • Empleados • Clientes
Libérate	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Clientes
Gol Finsocial	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Empleados • Proveedores • Clientes
Brigadas de alegría	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Medio ambiente • Empleados • Clientes

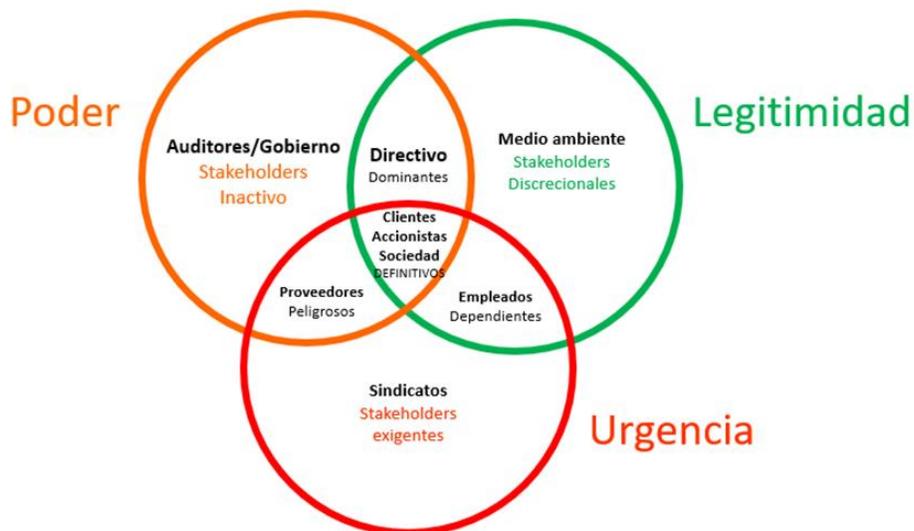
Fuente: Elaboración propia(2021)

4.1.2. Resultado 2. Clasificación de los stakeholder en los programas de RSE de Finsocial bajo el Modelo Mitchell, Agle & Wood

Los resultados obtenidos del mapeo de stakeholders bajo el modelo propuesto por

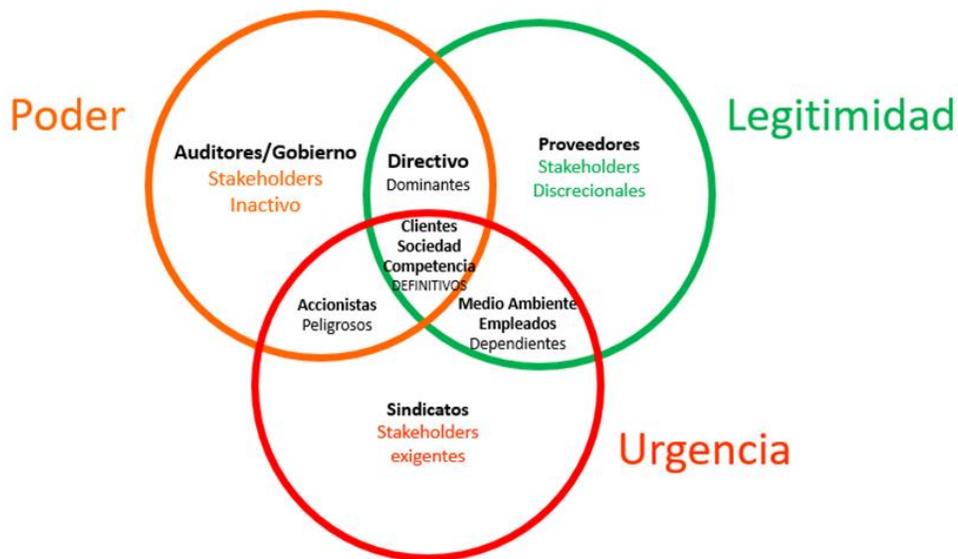
Mitchel, Agle & Wood, se presentan por cada programa de RSE en las **Figuras 7-11**.

Figura 7. Mapeo de Stakeholders para el programa “Ahorra y Siempre”



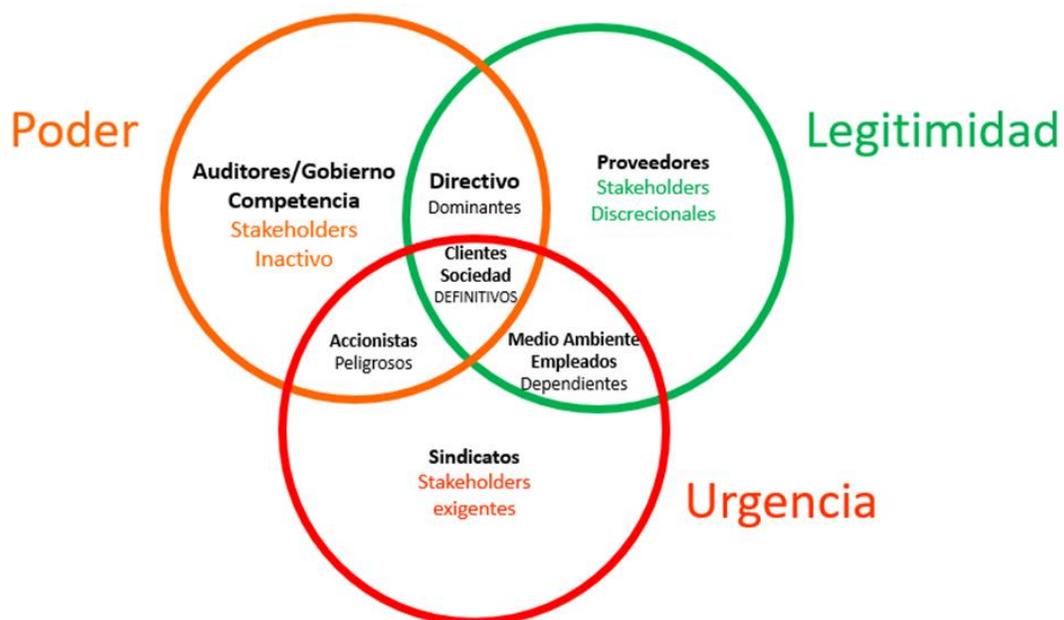
Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Mapeo de Stakeholders para el programa “Aula Financiera”



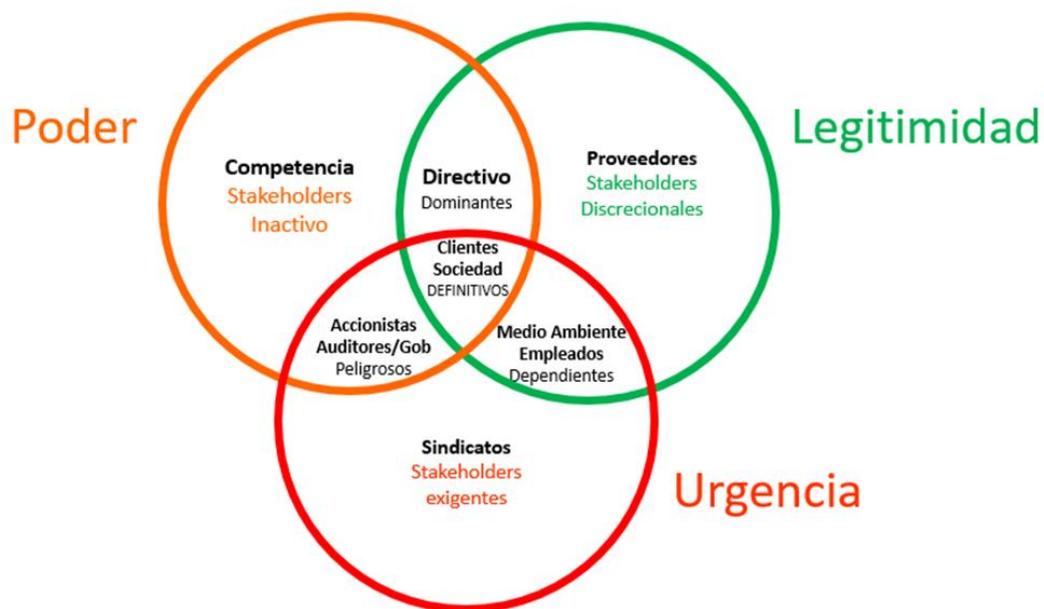
Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Mapeo de Stakeholders para el programa “Libérate”



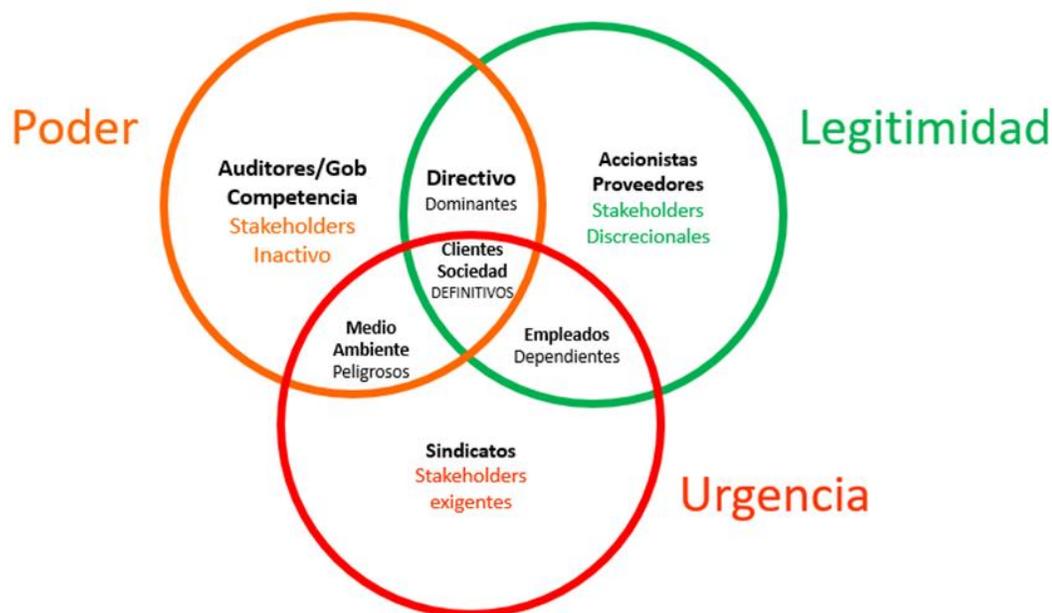
Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Mapeo de Stakeholders para el programa “Gol Finsocial”



Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Mapeo de Stakeholders para el programa “Brigadas de Alegría”



Fuente: Elaboración propia

En la entrevista; la gerente del departamento de jurídica dio a conocer la importancia de los stakeholders en el negocio y en las iniciativas de RSE, particularmente en el programa de Ahorra y Siempre (**Figura 7**), lo clientes fueron clasificados como stakeholders definitivos, al igual que los accionistas, quienes velan porque cada una de los programas se desarrollen efectivamente, aumentando la calidad de vida de las personas beneficiarias.

En el programa de Aula Financiera (**Figura 8**) los accionistas representan un peligro ya que pueden efectuar cambios dentro de la iniciativa, además de ser un programa dirigido a la sociedad y los clientes (definitivos), su propósito es brindar conocimiento y apoyo financiero a las personas que se encuentren con pésima vida crediticia y normalizar sus finanzas para volverlos atractivos para otras firmas bancarias (competencia) gracias a sus nuevos y buenos hábitos de pago.

Así mismo en el programa Libérate; el medio ambiente es un stakeholder dependiente

(Figura 9) ya que muchos de los proyectos de los reclusos crean productos a partir del reciclaje, acción que pretende mitigar la contaminación y dar conciencia a quienes compran los artículos, sin embargo, sucede lo mismo que en los otros dos programas anteriores; los Directivos se ubican como stakeholder dominante al poseer un cargo importante dentro de la organización y poder de decisión en las iniciativas.

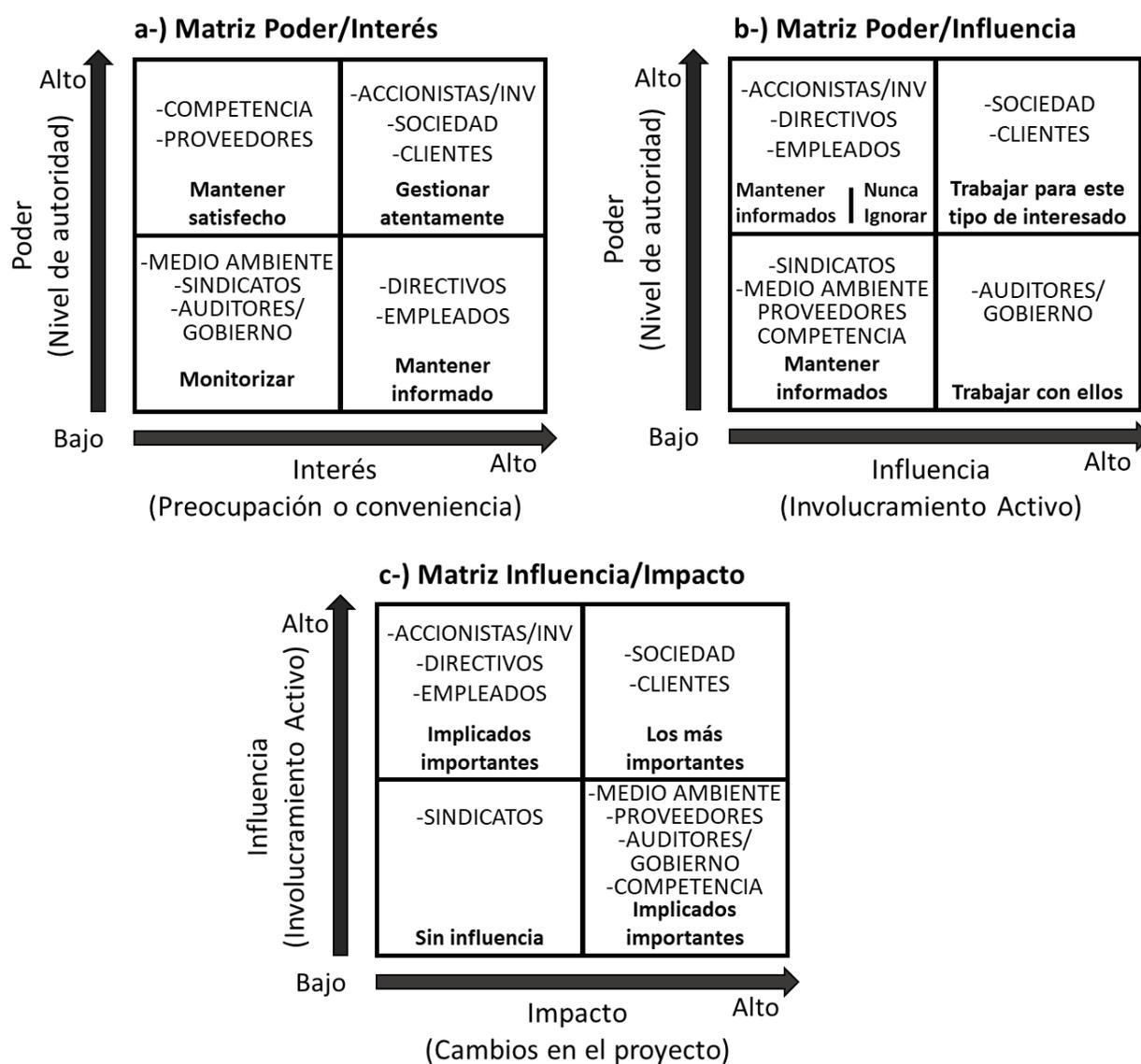
En el programa de Gol Finsocial (Figura 10) se ubicó al medio ambiente y a los empleados como stakeholders dependientes, a pesar de presentar necesidades y requerimientos ante la empresa, deben esperar a que alguien del alto mando los apoye, en el caso particular del medio ambiente, el stakeholder con poder debe percatarse del problema de contaminación, cambio climático, etc., para entonces proponer una solución. Por otra parte, los clientes y la sociedad siguen siendo un grupo de interés definitivo, porque las ayudas de zapatos, uniformes deportivos y balones de fútbol son dirigidas a ellos, presentando el deporte como un pasatiempo positivo que aleja a los niños y adolescentes de la delincuencia.

Al igual que los otros cuatro programas, en Brigadas de Alegría (Figura 11) son los sindicatos los stakeholders exigentes, muchos de ellos no participan en las iniciativas y tampoco proponen soluciones a problemáticas sociales, sin embargo, hacen que sus requerimientos sean atendidos con prontitud.

4.1.3. Resultado 3. Propuesta de estrategias de gestión sobre los stakeholders bajo del modelo de Gardner, Rachlin & Sweeny

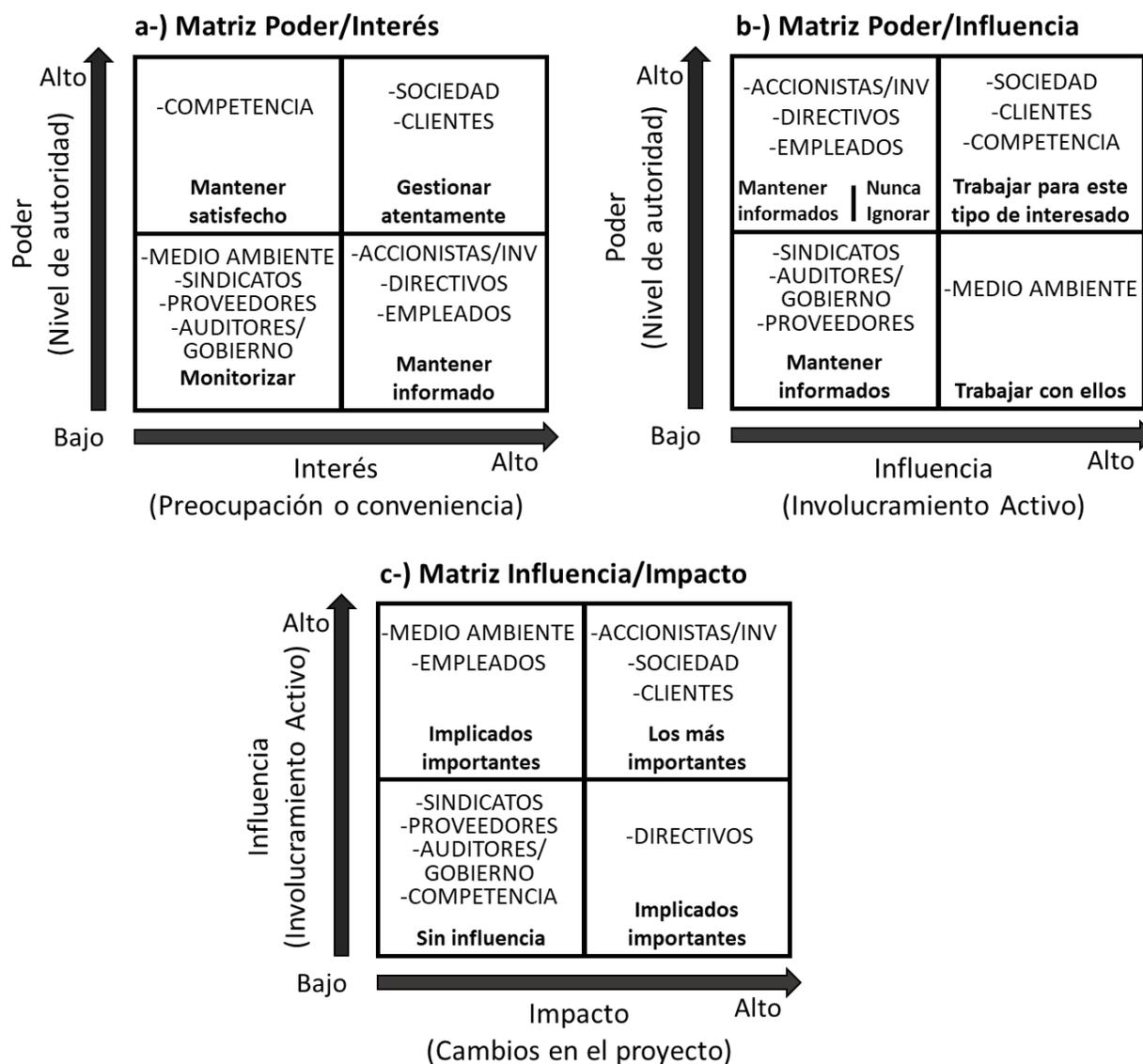
Los resultados obtenidos de las propuestas de gestión de stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto bajo el modelo propuesto por Gardner, Rachlin, & Sweeny, se presentan por cada programa de RSE en las **Figuras 12-16**.

Figura 12. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Ahorra y siempre"



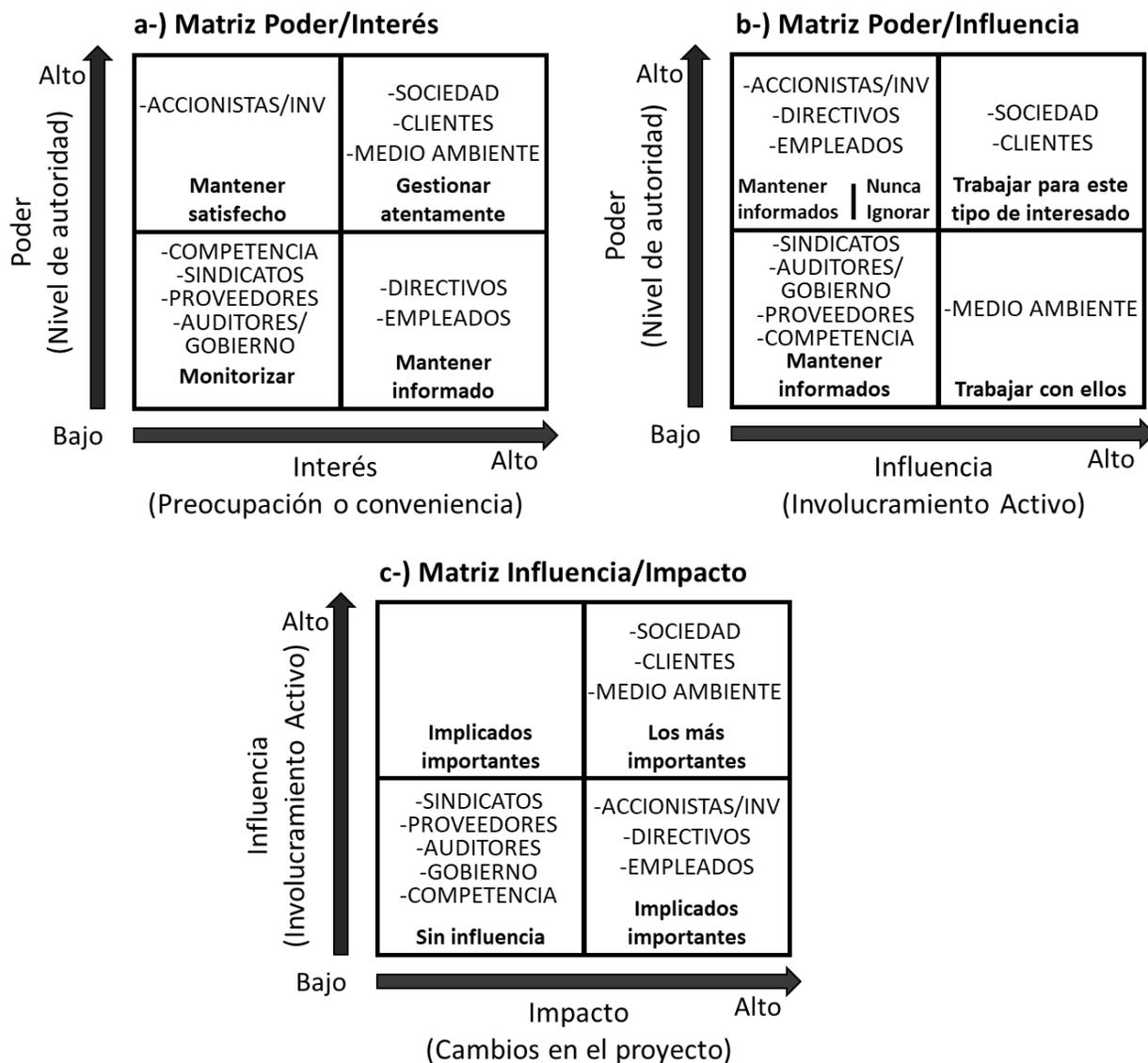
Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Aula financiera"



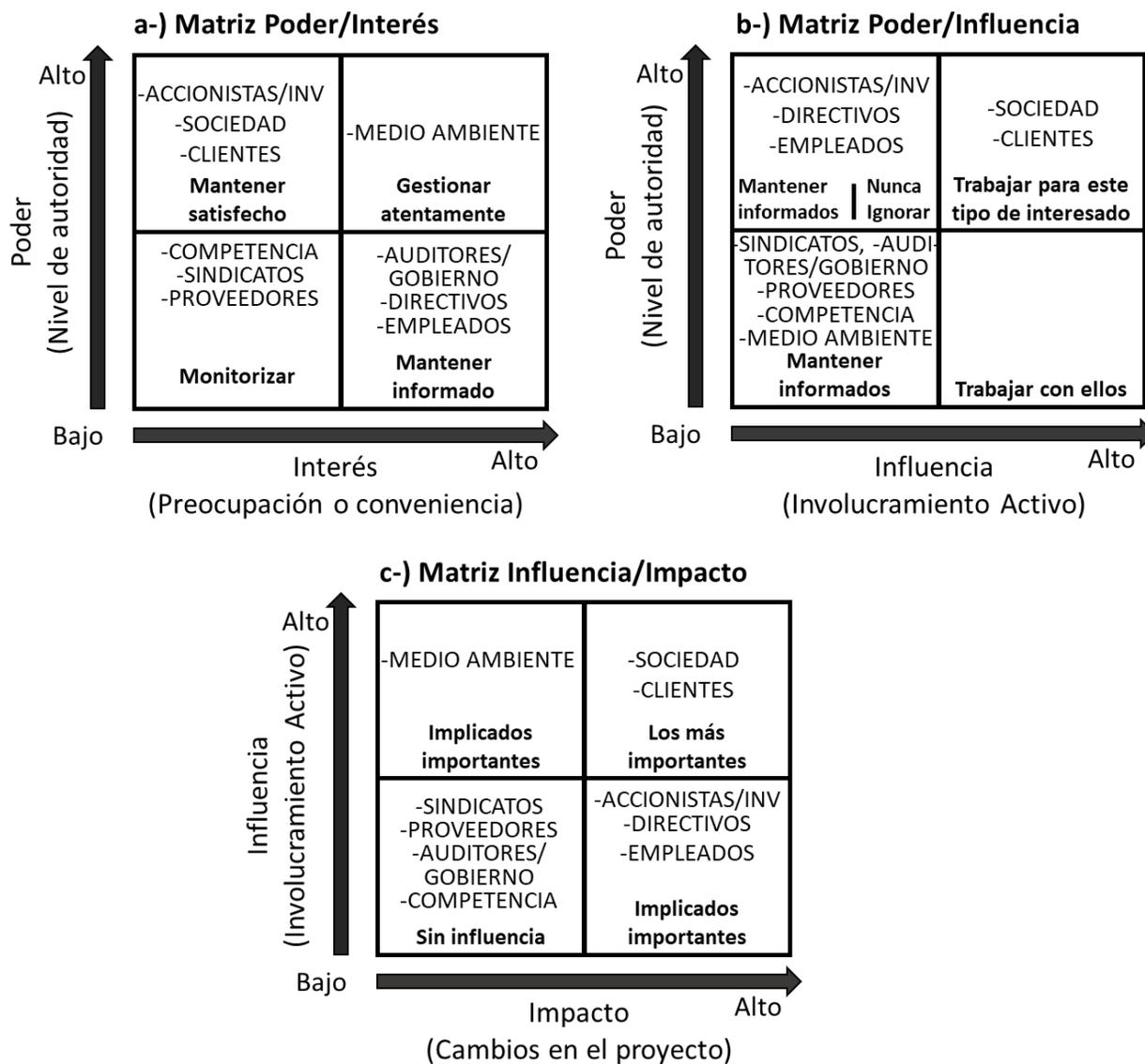
Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Libérate"



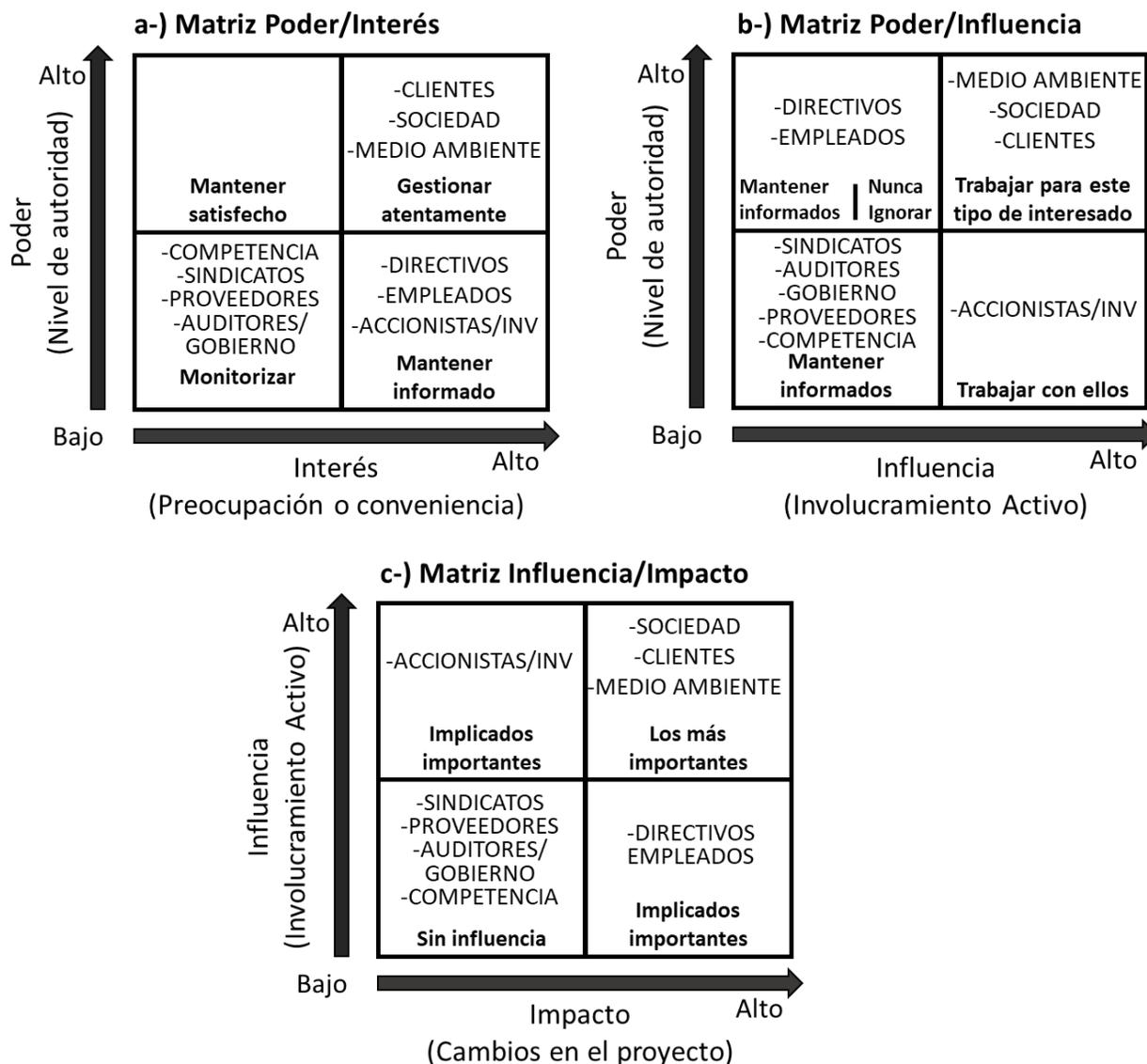
Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Gol Finsocial"



Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Matrices de estrategias de gestión sobre los stakeholders en función del poder/interés, poder/influencia e influencia/impacto para el programa "Brigadas de Alegría"



Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Consolidación de resultados

Los resultados obtenidos fueron consolidados con base en los stakeholders en las **Tablas 8-10**.

Tabla 8. Consolidado de resultados con respecto a la identificación de stakeholders

	Accionistas/ Inversores	Directivos	Empleados	Sociedad	Medio Ambiente	Sindicatos	Proveedor	Audidores/ Gobierno	Clientes	Competencia
RSE AyS	X			X					X	
RSE AF	X		X	X					X	
RSE L				X					X	
RSE GF			X	X			X		X	
RSE BdA			X	X	X				X	

AHORRA Y SIEMPRE

AULA FINANCIERA

LIBÉRATE

GOL FINSOCIAL

BRIGADAS DE ALEGRÍA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Consolidado de resultados con respecto a la clasificación de stakeholders

	Accionistas/ Inversores	Directivos	Empleados	Sociedad	Medio Ambiente	Sindicatos	Proveedor	Audidores/ Gobierno	Clientes	Competencia
1. Inactivo								■ ■ ■ ■ ■		■ ■ ■ ■ ■
2. Discrecional					■		■ ■ ■ ■ ■			
3. Exigente						■ ■ ■ ■ ■				
4. Dominante		■ ■ ■ ■ ■								
5. Peligroso	■ ■ ■ ■ ■						■		■	
6. Dependientes			■ ■ ■ ■ ■		■ ■ ■ ■ ■					
7. Definitivo	■			■ ■ ■ ■ ■					■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
8. No stakeholders										■ ■ ■ ■ ■

AHORRA Y SIEMPRE

AULA FINANCIERA

LIBÉRATE

GOL FINSOCIAL

BRIGADAS DE ALEGRÍA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Consolidado de resultados con respecto a las estrategias de gestión de stakeholders

	Accionistas/ Inversores	Directivos	Empleados	Sociedad	Medio Ambiente	Sindicatos	Proveedor	Audidores/ Gobierno	Clientes	Competencia
Poder/interés										
-Monitorizar										
-Mantener satisfecho										
-Mantener informado										
-Gestionar atentamente										
Poder/influencia										
-Mantener informado										
-Nunca ignorar										
-Trabajar con ellos										
-Trabajar para ellos										
Influen/Impacto										
-Sin influencia										
-Implicados importantes										
-Los más importantes										

AHORRA Y SIEMPRE

AULA FINANCIERA

LIBÉRATE

GOL FINSOCIAL

BRIGADAS DE ALEGRÍA

Fuente: Elaboración propia

4.2. Discusión

A continuación, la discusión se centrará en los stakeholders, realizándose un análisis con base en los resultados arrojados en la presente investigación y en el concepto de otros investigadores y estudios relacionados.

4.2.1. Accionistas

El resultado de la entrevista muestra la intervención de los accionistas en dos programas: ahorra y siempre y aula financiera; los cuales traen beneficios económicos al negocio, los dos dan conocimientos financieros para regular la economía de los beneficiarios, garantizando la dinámica de pago y buenos clientes, que se traduce en ganancias consistentes, en cuyo caso es el objeto del negocio.

Al respecto, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) dio el concepto de que los accionistas hacen parte de los stakeholders internos, pero además se encuentran dentro del escenario económico de la empresa, pues deben velar que la empresa sea sostenible y responsable socialmente mientras opera para así perdurar en el tiempo (Cajigá, 2010).

Idea que es compartida en el artículo *Subversive Thoughts on Freedom and the Common Good*, donde aseguran que el accionista se interesa únicamente por el beneficio de la compañía con reservas hacia lo ético y legal (Alexander & Schwarzschild, 1999).

No obstante, las estrategias que se deben implementar sobre este grupo es de darles la importancia que se merecen, mantenerles informados y gestionar con ellos cada uno de los detalles y cambios que ocurren en los distintos programas de RSE de Finsocial.

4.2.2. Directivos

Los Directivos poseen poder de decisión y su cargo les permite estar al tanto de las actividades corporativas y de los programas de RSE de Finsocial. Cabe aclarar que no siempre que se es un directivo se ocupa la posición de líder, si llega a ocurrir que un directivo sea catalogado como líder entonces su grado de influencia hacia la cadena de valor sería grande y continua con cada uno de los stakeholders (Pautt-Torres, 2011). Si bien es cierto que los directivos son relacionados con el liderazgo, dentro de sus funciones laborales se pueden encontrar con muchas contradicciones como lo es cumplir con la RSE mientras la empresa en este caso Finsocial; tiene éxito en su objeto social (Fernández & Sanchez, 1997).

En el caso que ocupa el presente estudio, los directivos representan el interés de los accionistas y altos mandos por el cumplimiento de los objetivos económicos del negocio y porque los programas de RSE se realicen entre los parámetros éticos y legales. Esto justifica su importancia y que las estrategias que se deben aplicar hacia ellos sea el de mantenerlos informados y nunca ignorarlos, pues los programas de RSE y otros grupos de interés dependen de sus decisiones. De acuerdo con las características de los directivos como la experiencia y educación, entre otros, se verán afectadas sus decisiones y el compromiso con las actividades de la empresa (Escandón & Hurtado, 2012).

4.2.3. Empleados

Aunque los empleados son stakeholders importantes, Finsocial enfoca su RSE hacia los clientes y sociedad. Por su lado la Organización Internacional de Trabajo expone en su manual que, si los empleados poseen competencias y disposición para hacer crecer la empresa y volverla más competitiva, entonces el rendimiento de la misma incrementaría (Organización Internacional

de Trabajo, 2016), esto aplicaría también para los programas de RSE, es decir, que la empresa caso de estudio debe formar estrategias para incluir más a los empleados en dichas actividades, tanto para que desarrollen roles activos y para que se beneficien de estos.

Por su parte, las estrategias para aplicar sobre este grupo de stakeholders es de mantenerlos informados al detalle de los programas de RSE, para promover la participación de éstos y motivándolos a generar valor a la empresa.

4.2.4. Sociedad

Todos los programas de RSE de Finsocial son enfocados en la sociedad y en los clientes, los cuales son sus stakeholders definitivos y su gestión debe ser constante. Según un documento de investigación de la Universidad del Rosario de Bogotá, Colombia, se afirma que una empresa debe buscar los intereses comunes y el bien mayor que los une con la sociedad para luego trabajar sobre ellos, lo que armonizará su relación con estos stakeholders en específico, pues la sociedad es el escenario en donde se debe reflejar el desarrollo del ser humano (Rivera & Malaver, 2011).

Las empresas que dirigen sus esfuerzos y estrategias hacia las demandas o necesidades de la sociedad son aquellas que logran una ventaja competitiva sobre otras que siguen teniendo una comunicación unidireccional con sus stakeholders (Granda & Trujillo, 2011).

4.2.5. Medio ambiente

A raíz de los efectos negativos que ha tenido la industrialización sobre el medio ambiente, se ha visto necesario que éste sea incluido dentro de las estrategias de gestión corporativas, con el fin de mitigar y crear nuevos conceptos empresariales que se integren con la sensibilidad ecológica, mientras se cumplen también con las normativas medioambientales. Este cambio de mentalidad

empieza al interior de las empresas (accionistas y directivos) y se exterioriza en actividades de RSE que protejan al medio ambiente cuando se desarrolla la actividad económica de la compañía (Fernández-Gago, 2001).

En el caso de Finsocial el medio ambiente participa de modo dependiente y sólo es trabajado en dos de sus programas de RSE: gol Finsocial y libérate, en una tesis de estudio que investigó la relación de los stakeholders con el desarrollo sostenibles de las empresas pymes, se señala que mantener al margen este stakeholder limita crear valor tanto económico como socio-ambiental y que se pierden oportunidades de trabajar en pro del bienestar de las generaciones actuales y futuras (Ortiz & Rodríguez, 2018). Lo ideal sería que Finsocial cree programas junto a ONG's y grupos medio ambientales para garantizar la inclusión del medio ambiente como stakeholder definitivo dentro de sus proyectos de RSE.

4.2.6. Sindicatos

Aunque para Finsocial los sindicatos no son participantes activos de los programas de RSE, las estrategias a aplicar sobre ellos es la monitorización, ya que en cualquier momento pueden representar una amenaza. Y es que su naturaleza es ser exigentes con el bienestar de los empleados, luchar por un salario justo y la legalidad de las funciones, fuerza demandante que se puede destinar también para las actividades de RSE y que pueden significar presión pública para el cumplimiento de sus requerimientos (Barrio, 2016).

4.2.7. Proveedores

Además de abastecer a la empresa con insumos y materiales de trabajo, los proveedores pueden contribuir con conocimientos que servirán para tener un panorama más claro de lo que sucede dentro y fuera de la compañía, logrando que también éste sea un individuo activo de las

actividades de RSE (Pico, 2016).

En cuanto a Finsocial; los proveedores no son exigentes y sólo influyen en un solo programa de RSE: gol Finsocial, la estrategia de monitorearlo puede obedecer a los límites de sus contratos, sin embargo, su función es suministrar lo necesario para el óptimo funcionamiento de los proyectos de la empresa, razón de su importancia, interés y expectativa (Bernal et al., 2019).

4.2.8. Auditores/Gobierno

A pesar de tener claro que una Fintech debe desarrollar programas de RSE para poder ejercer sus actividades financieras como se lo exige la Superintendencia de Sociedades que es un organismo adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, también está regida por la Ley 1527 de 2012 emitida por el Congreso de Colombia, la cual le otorga la empresa desempeñarse como una financiera y hacer préstamos por libranza a docentes y pensionados (Gobierno de Colombia, 2012), durante la presente investigación se evidenció que los stakeholders Auditores/Gobierno, son poco tenidos en cuenta y su clasificación como inactivo indica que sólo deben ser monitoreados para garantizar con el cumplimiento de los requisitos y directrices planteados por ellos para la evaluación de dichas actividades.

Aunque para Finsocial la influencia de los auditores/gobierno no es mucha, estas entidades de rigor poseen herramientas para identificar posibles fraudes económicos calificados como delitos corporativos, lo que eleva su importancia tanto en los programas de RSE como en sus actividades económicas de base, influyendo sobre otros stakeholders (Arboleda et al., 2015).

Dicho esto, es claro que Finsocial debe tener en cuenta a las entidades auditoras y gubernamentales dentro de sus iniciativas sociales-ambientales, para desarrollar una retroalimentación de las exigencias que deben cumplir para seguir operando y desarrollando su

objeto social.

4.2.9. Clientes

De acuerdo con el servicio que presta Finsocial como Fintech, sus clientes manejan un perfil económico y de consumo, el cual es ofrecido a través de herramientas tecnológicas, que no sólo permiten prestar un servicio personalizado y único para cada cliente, sino que las empresas tecnológicas cuya base es el internet, pueden alcanzar rápidamente la masificación de sus servicios, logrando un rápido crecimiento (González, 2010).

En tanto a los programas de RSE de Finsocial, éstos son dirigidos a los clientes, quienes son beneficiarios primarios de dichas actividades, siendo los más importantes y su influencia es mucho mayor que el resto de stakeholders, en definitiva, se trabaja para ellos.

En un estudio sobre la percepción del consumidor hacia las empresas socialmente responsable, se halló que la ventaja competitiva de éste tipo de empresas se percibe tanto adentro como afuera de la compañía, y que sus clientes se sienten más satisfechos de depositar su confianza y obtener productos o servicios que provengan de este tipo de negocios, incrementando las ventas, la buena publicidad y el posicionamiento en el mercado, esta es la importancia de los clientes en las organizaciones (León, 2008).

4.2.10. Competencia

En el escenario de la RSE la competencia debe ser nula, ya que el objetivo de ayudar a la comunidad y al medio ambiente se perdería al competir con otra empresa que ofrezca los mismos servicios (Terzolo, 2014). Sin embargo, al ser Finsocial una financiera que presta dinero a docentes y pensionados quienes en su mayoría tienen muy malos hábitos de pago y se encuentran endeudados, los programas de RSE dirigidos a mejorar esta situación son un imán que atrae a la

competencia como los Bancos que no hacen préstamo a morosos, pero que una vez Finsocial logra normalizar la vida crediticia de sus clientes, entonces la competencia ya puede desarrollar estrategia de ventas para ellos.

Estos stakeholders deben ser monitoreados y en algunos programas informados de los avances y cambios que surjan para así poder beneficiar los clientes.

4.2.11. Indicadores de cumplimiento

De acuerdo con lo planteado anteriormente se diseñó un modelo de indicadores de cumplimiento (**Tabla 11**) que permitiera verificar la sostenibilidad de los programas de RSE de Finsocial, apoyado en los estándares del modelo de Ethos, ya que éste permite aplicarse de manera flexible en cualquier tipo de negocio.

Tabla 11. Indicadores de cumplimiento de RSE de Finsocial

Dimensión Estratégica			
ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
Incluir componentes socio-ambientales	1.1. La empresa integra en sus estrategias componentes socio ambientales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 2	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL		
La empresa incluye dentro de su planeación problemas sociales, ambientales y de todos sus grupos de interés.	1.2. La empresa basa sus estrategias de acuerdo con las necesidades de sus stakeholders.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.3. La empresa cuenta con un departamento de estudio socio-ambiental	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	1.4. La empresa utiliza servicios que cuidan la naturaleza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justifique: Finsocial no posee departamento de estudio socio-ambiental puesto que sus programas de RSE nacen del conocimiento y experiencia de sus clientes y de fundaciones aliadas.			
Dimensión Gestión Corporativa			
ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
La empresa posee un código de conducta publicado	2.1. La empresa guía la conducta de su personal interno a través de publicaciones de códigos de conducta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESTRATEGIA 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS	SI	NO
El código de conducta se encuentra certificado por un ente de gobierno superior.	2.2. El código de conducta se encuentra aprobado y avalado por el Concejo de Administración o equivalente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2.3. El código de conducta incluye a todos los empleados de la empresa, desde los altos mandos hasta los cargos operacionales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2.4. El código de conducta incluye a los proveedores y personal externo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	2.5. Todos sus stakeholders tienen conocimiento del código de conducta de Finsocial	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Justifique: Los stakeholders que no tienen conocimiento del código de conducta de Finsocial son la competencia, los proveedores internacionales y los socios internacionales.			
Dimensión Impacto Social			
ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
La empresa cuenta con formas de identificar la violación de los derechos humanos dentro de sus instalaciones y fuera de ellas.	3.1. La empresa cuenta con herramientas para identificar la violación de los derechos humanos interno o externamente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		
Posee canales de comunicación para recibir quejas, demandas y retroalimentación de satisfacción.	3.2. La empresa tiene mecanismos de acceso fácil para que los stakeholders hagan saber sus necesidades, inconformidades y felicitaciones.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3. La empresa es consciente del impacto de sus actividades sobre el género como criterio de derechos humanos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.4. La empresa es consciente del impacto de sus actividades en los empleados y en su comunidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 3	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		
La empresa posee buena relación con los sindicatos	3.5. La empresa cumple con los compromisos adquiridos durante las reuniones con los sindicatos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 4	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		
La empresa retribuye económicamente de manera justa a todos sus stakeholders por sus servicios prestados	3.6. La empresa tiene buenos salarios para su personal interno y externo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensión Impacto Ambiental			

ESTRATEGIA 1	CUMPLIMIENTO O ACUERDO INICIAL	SI	NO
La empresa cumple con la normatividad ambiental y se encuentra certificada	4.1 La empresa respeta las normas ambientales y divulga con sus stakeholders la lucha contra el impacto negativo de sus actividades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRATEGIA 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		
Identifica sus fuentes de contaminación (emisión de gases, residuos tóxicos, no reciclaje, etc)	4.2. La empresa cumple con las normas para el manejo de desechos, emisión de gases, entre otras.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.3. La empresa hace seguimiento a la cantidad de energía eléctrica que consume	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.4. La empresa evita que sus actividades dañen el medio ambiente	<input checked="" type="radio"/>	
ESTRATEGIA 3	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS		
La empresa es activa en cuanto a la búsqueda de iniciativas que protejan al medio ambiente	4.5. La empresa busca iniciativas para participar y proteger el medio ambiente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	4.6. La empresa se mantiene actualizada de las nuevas regulaciones y de los proyectos de orden público.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Justifique: Aunque la empresa participa en proyectos de orden público como lo es el caso de Libérate, no se puede abarcar todas las problemáticas sociales y medioambientales del país, Finsocial se enfoca en su sector el cual es el financiero.			

Fuente: Elaboración propia, basados en los Indicadores Ethos (2018-2019)

CONCLUSIONES

La presente investigación se desarrolló sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del Sector Financiero Colombiano: Propuesta desde la Teoría de los Stakeholders. Estableció como objetivo general determinar a los principales stakeholders mediante el uso de diversas herramientas metodológicas de identificación y caracterización, para posteriormente diseñar estrategias de gestión, usando como caso de estudio la empresa Finsocial. Es así, que la principal aportación de este trabajo fue presentar, a través de la utilización de dichas herramientas, la clasificación de los stakeholders en una empresa del sector financiero tipo Fintech. La presente investigación se concreta en la obtención de una categorización de stakeholders que proporcionó información de gran utilidad, en la propuesta de modelos de gestión de cada grupo de interés identificado.

En esta investigación, particularmente en la primera etapa y mediante una entrevista semiestructurada, se identificaron de manera preliminar los stakeholders de los cinco programas de RSE de Finsocial: Ahorra y siempre, aula financiera, libérate, gol Finsocial y brigadas de alegría. Esta etapa, resalta a los stakeholders que son identificados directamente por la empresa como importantes. Los stakeholders aquí reconocidos fueron producto de la interacción e influencia directa que tienen con los programas de RSE de la empresa objeto de estudio, tanto de adentro hacia afuera, como de afuera hacia adentro. Se evidenció en esta etapa, que los stakeholders externos sociedad y clientes fueron identificados preliminarmente en todos los programas de RSE, mientras que otros externos como proveedores y medio ambiente fueron identificados solo en un programa cada uno; otros externos como los auditores, gobiernos, sindicatos y competencia no fueron mencionados. En cuanto a los stakeholders internos se

identificaron a los accionistas, directivos y empleados.

En el desarrollo de la segunda etapa y mediante la herramienta de mapeo de stakeholders del modelo de Mitchell, Agle & Wood, se clasificaron a los stakeholders según su poder, legitimidad y urgencia. En esta etapa se logró identificar a través de la metodología, diez stakeholders con los que se relaciona Finsocial: Accionistas, Directivos, Empleados, Sociedad, Medio ambiente, Sindicatos, Proveedores, Auditores/Gobierno, Clientes y Competencia. Además, la metodología permitió clasificar en la mayoría de los programas de RSE a: los accionistas como stakeholders peligrosos, a los empleados como dependientes, a los auditores/gobiernos como inactivos, a la sociedad y a los clientes como definitivos.

En la tercera etapa y empleando el modelo de clasificación y estrategias de Gardner, Rachlin & Sweeny, se encontró que los stakeholders externos poseen mayor importancia de la referida preliminarmente por parte de la empresa en la primera etapa, por lo que muchas de las estrategias eran gestionarlos constantemente. También se revisó el grado de influencia e impacto de los stakeholders internos como lo son los empleados, los cuales no tienen un programa que los beneficie de manera directa y dependen de otros stakeholders con poder. Allí mismo y como stakeholder externo, los proveedores no son mayormente tenidos en cuenta en los programas ya citados, esto los convierte en una oportunidad para generar valor según las estrategias propuestas por el modelo.

Por otra parte, el grupo de interés de auditores/gobiernos, aunque en la primera etapa no fueron preliminarmente identificados y en la segunda fueron catalogados como inactivos, su importancia radica en que son ellos los que exigen y evalúan las actividades desarrolladas de RSE, lo anterior se vio reflejado en las estrategias sugeridas sobre ellos, donde se plantea que se debe trabajar lado a lado para cumplir con las demandas y retroalimentar los procesos.

De esta manera se concluye que el enfoque de los stakeholders permite conocer a fondo quienes son los individuos (o grupos) que interactúan constantemente y no tan constantemente con la empresa, para así proponer estrategias que cubran cabalmente las necesidades de cada uno, todo dependiendo del grado de influencia que ellos tengan con la compañía. Este proceso será exitoso siempre y cuando se haga un mapeo de stakeholders completo y se clasifiquen a los grupos de manera objetiva y precisa.

RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO

Con base en los hallazgos de esta investigación se recomienda trabajar junto a los auditores y gobiernos para retroalimentar procesos y dar cumplimiento a sus demandas, involucrar a los proveedores y aprovechar su visión externa y crear un programa de RSE para el personal interno de Finsocial.

En cuanto a futuras investigaciones, la aplicación de la metodología utilizada en esta investigación puede ser de gran utilidad, al hacer uso de dos modelos, garantizando el planteamiento de estrategias de gestión en los programas de RSE, y al ser fácilmente replicable se puede utilizar en diferentes tipos de empresas, sectores y zonas geográficas. Así mismo, el presente estudio puede servir como línea base en futuras investigaciones dentro de la empresa caso de estudio, para que se lleven a cabo las cinco etapas de la efectiva gestión empresarial basada en stakeholders, propuesta en el manual de *Accountability & the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associate*, ya que con los resultados obtenidos en el presente se cumple casi a cabalidad con la etapa 1: Pensamiento estratégico.

En futuras etapas de investigación sería recomendable realizar un estudio sobre la percepción de los stakeholders sobre los programas de RSE y crear indicadores de cumplimiento.

REFERENCIAS

- Abreu, J. (2013). Modelo ONU y Modelo OIT de Responsabilidad Social Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(3), 157-169. Octubre 2013. ISSN 1870-557X. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n3/A11.8\(3\)157-169.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n3/A11.8(3)157-169.pdf)
- AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates. (2005). From words to Action, the stakeholder engagement manual: the stakeholder engagement manual. Volumen 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. *AccountAbility, UNEP, and Stakeholder Research Associates Canada Inc.* First Edition. October 2005. ISBN 1 901693 220. Recuperado de <http://www.mas-business.com/docs/English%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>
- Acuña, P. (2012). La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*. Universidad Nacional del Sur. Trelew, Argentina. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Alexander L. & Schwarzschild M (1999). Subversive Thoughts on Freedom and the Common Good. *Michigan Law Review*. 97(6), 1813-1827. Recuperado de <https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3958&context=mlr>
- Araya, S., Rojas L., & Ruíz, E. (2017). Aspectos importantes en la consolidación de una empresa: Una mirada desde el sector comercio. *Revista RAN*. 3(1), 11-22. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2979459_code2547249.pdf?abstractid=2979459&mirid=1
- Arboleda, L., Lugo, J., & Hernández, L. (2015). *Eficacia del encargo de los servicios profesionales en una auditoria forense para los stakeholders en la detección del fraude corporativo*. Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/4881/2/Auditoria%20Stakeholders.pdf>
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los Stakeholders y el bien común*. Documento de investigación No. 355. Enero, 1998. División de Investigación IESE. Universidad de Navarra. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Arredondo, F., Maldonado, V., De la Garza, J. (2011). El consumidor ante la responsabilidad social corporativa. Actitudes según edad y género. *Cuad.admon.ser.organ*. Universidad Javeriana. 26(46), 7-10. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a14.pdf>

- Avilés, L. B. & Salessi, M. (2019). Stakeholders de los establecimientos hoteleros de las zonas especiales turísticas de Quito. *Ciencias Administrativas*. 7(14), 29-42. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/96509/Versi%C3%B3n_en_PDF.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Baena-Toro, D., Hoyos-Walteros, H., Ramírez-Osorio, J. H., (2012). *Sistema financiero colombiano*. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. ISBN 978-958-771-329-9. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/07/Sistema-financiero-colombiano-2da-Edicio%CC%81n.pdf>
- Barrio, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España*. Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/384844/ebf1de1.pdf?sequence=1>
- Barrio, E. & Enrique, A. M. (2018). Responsabilidad Social Corporativa. Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. N° 17 Vol 17. DOI: <https://doi.org/10.7263/adresic-017-02>. Recuperado de https://www.esic.edu/sites/default/files/pages_import/02-vol-17_0.pdf
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. Pearson. ISBN: 978-958-699-128-5. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernal, C., Jiménez O., Palacio, L., & Bermúdez, L. (2019). *Plan de acción para mejorar la relación con los stakeholders en la ejecución de la gerencia de proyectos de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá*. Universidad EAN. Especialización en gerencia de proyectos. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9515/BernalCindy2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, Iowa City. ISBN: 978-I-60938-206-4. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=ALIPAwAAQBAJ&pg=PT32&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Brundtland, G. (1987). El desarrollo sostenible. *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Chamba, O. S. (2017). *Gestión de la responsabilidad social en las pymes de Ecuador, año 2017. Caso de estudio empresa ECUAPASTA S.A de la ciudad de Loja*. Universidad Técnica de

- Loja. Magister en gestión de la responsabilidad social corporativa. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/21291/1/Chamba%20Ordo%c3%bllez%20Silvia%20Narcisa.pdf>
- Colín, L. (2003). Deterioro ambiental vs. desarrollo económico y social. *Boletín IIE*. Recuperado de <https://www.ineel.mx/boletin032003/art2.pdf>
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Cepal. ISBN: 92-1-322507-5. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Correa-Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 10(20), 87-102. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Corte Constitucional de Colombia. (15 de abril de 2010) *Sentencia T—247-10*. Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/T-247-10.htm>
- DANE –Departamento Administrativo Nacional de Estadística– (2020). *Proyecciones y retroproyecciones de población municipal para el periodo 1985-2017 y 2018-2035 con base en el CNPV 2018*. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion> [Consultado el 25 de marzo de 2021]
- DANE –Departamento Administrativo Nacional de Estadística– (2020). *Pobreza monetaria en Colombia: Resultados 2020*. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2020/Presentacion-pobreza-monetaria_2020.pdf [Consultado el 25 de marzo de 2021]
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Donaldson, T., (1989). *The Ethics of International Business*. Oxford University Press, Nueva York. ISBN-13: 978-0195074710
- Eguez, R. D., & Vega, C. M. (2017). La responsabilidad social en la imagen de marca e intención de compra de envases para alimentos y bebidas. *Innova*, 2(11), 186-200. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6231298.pdf>

- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2012). Características de los directivos de las empresas Born Global en Colombia. *Entramado*, 8(2), 74-93. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n2/v8n2a06.pdf>
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (6), 130-143. DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3980299.pdf>
- Fernández, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 84-7978-312-5. Recuperado de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=d3z_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR17&dq=eficacia+organizacional+concepto+desarrollo+y+evaluaci%C3%B3n+pdf&ots=AcYGjeIvMS&sig=TkTyHb_myKWQeeNvdCMMkKGd6_E#v=onepage&q&f=false
- Fernández-Gago, R. (2001). *Estrategia medioambiental, stakeholders y valores de los directivos: un análisis de su relación en las empresas manufactureras españolas*. Universidad de León. Tesis doctoral. Recuperado de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6252/Tesis%20Roberto%20Fern%C3%A1ndez-Gago.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferrer, J., & Clemenza C. (2007). Responsabilidad social frente al cumplimiento de la estrategia: cimientos éticos en la empresa de producción social-venezolana. *Tendencias*, 8(1), 87-113. Recuperado de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/648/767>
- Finsocial (2021). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.finsocial.co/quienes-somos.php>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. ISBN: 978-0-521-15174-0. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+management:+A+stakeholder+approach.+Edici%C3%B3n+Pritman+Press&ots=61eiG5L2UJ&sig=nV_MIKmBF9P4qGzOmLo1Wf3n3cs#v=onepage&q=Strategic%20management%20A%20stakeholder%20approach.%20Edici%C3%B3n%20Pritman%20Press&f=false
- Friedman, M. (2020). *Capitalism and freedom*. University of Chicago press. Recuperado de <http://pombo.free.fr/friedman2002.pdf>
- Fuertes, S., & Segarra, J. (2019). *Una mirada al tercer sector social*. Editorial UOC. ISBN: 9788491805700. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/120290?page=18>

- Funfinsocial (2021). *Nuestros programas*. Recuperado de <https://funfinsocial.org/#/lo-que-hacemos/nuestros-programas>
- García, A., Gómez, O., Mera, O. y Pabón, Y. (2014). Evolución de la responsabilidad social empresarial y la experiencia en el sector financiero. *Revista TEMAS*, 3(8), 249 - 260. Recuperado de <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/TEMAS/article/view/753/601>
- Gardner, J. R., Rachlin, R., & Sweeny, H.W.A. (1986). *Handbook of strategic planning*. New York, NY: Wiley. ISBN: 0-471-88127-99.
- Gobierno de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia*. Bogotá, Colombia
- Gobierno de Colombia. (2012). Ley 1527 de 2012. Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones. 27 de abril de 2012. D.O. No. 48414
- Gómez, N. B. & Martínez, D. R. (2016). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Revista Anagramas*. Enero - Junio de 2016. 14 (28), 33-50. Recuperado de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/1699/1645>
- González, C. C. (2010). E-Stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. *Revista Estudios Gerenciales*. 26 (114), 39-57. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21218572002.pdf>
- Goodpaster, K. E. (2016). *Business ethics and stakeholder analysis*. In *The Corporation and Its Stakeholders*. University of Toronto Press. ISBN: 978-1-4426-7349-6. DOI: <https://doi.org/10.3138/9781442673496-008>. Recuperado de <https://www.degruyter.com/document/doi/10.3138/9781442673496-008/html>
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%20E1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- GRI – Global Reporting Initiative (2016). GRI 101. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- GRI – Global Reporting Initiative (2021). Recuperado de <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Hamann (2013). El marketing verde: Un compromiso de todos. *Tiempo de Opinión: Cambios, conceptos y realidad*. 4(6), 36 - 45. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf

- Instituto Ethos. (2019). Indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/obrigado-pelo-seu-interesse-em-baixar-um-de-nossos-documentos/?ver=495c8e97b5d0d0a7896bcc22aecb0529752dde9f>
- ISO - International Standard Organization. Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000). 2010. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión gerencial*, (1), 83-95. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878013.pdf>
- López, N., & Murillo, E. (2018). *Influencia de la responsabilidad social corporativa sobre las actitudes del consumidor hacia la marca en el sector financiero en Colombia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1885/MDM2018-836.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Mantilla, N. (2013). *Conocimientos y Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Entidades Financieras del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/12050/7709567.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (1972). *The Limits to Growth (1972)* (pp. 101-116). Yale University Press. Recuperado de <https://www.degruyter.com/document/doi/10.12987/9780300188479-012/html>
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2006). *Limits to Growth the 30-year update* (pp. 101-116). EarthScan Press. ISBN-10:1-84407-144-8. Recuperado de <https://www.apocalottimismo.it/wp-content/uploads/2018/08/Limits-to-Growth-updated.pdf>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. Recuperado de Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Montes, V. J. (2008). *Ecoeficiencia: Una propuesta de Responsabilidad Ambiental Empresarial para el sector financiero colombiano*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado en https://www.ecobankingproject.org/publicacion/instituciones_academicas/Tesis-JMontes.pdf

- Moreno Freites, Z., Villasmil Molero, M., Prieto Pulido, R., Socorro González, C., Ramírez Molina, R., Rincón Quintero, Y., ... & Blanco Ariza, A. B. (2019). *Fundamentos teóricos de la responsabilidad social. Una mirada organizacional*. Universidad Simón Bolívar. Recuperado de <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6403>
- Muñoz, R. V. (2002). *Técnicas de investigación de campo I*. Secretaría de Educación Pública. Recuperado de http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MI08/Investigacion_de_campo.pdf?603f00
- Olvera, H.C. (2010). *La Responsabilidad Social de las empresas en México*. Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8541/107.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Internacional de Trabajo - OIT (2016). El recurso humano y la productividad. *Revista Mejore su Negocio*. (1), 1-124. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- ORSE & CSR Europe (2009). Diálogo con los grupos de interés: Guía práctica para empresas y stakeholders. *Edición Forética*. Recuperado de https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_14_dialogo_grupos_interes.pdf
- Ortiz, A. P y Rodríguez, A. A. (2018). *Relación que existe entre los Stakeholders y el desarrollo sostenible en las pymes colombianas*. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14186/1/2018_Sostenibilidad_Stakeholders_Pymes.pdf
- Parra-Báez, A. M., Vargas Espitia, L. A., & Woolcott Oyague, O. (2019). La responsabilidad social del empleador (RSE) en Colombia frente a la discapacidad. *Opinión Jurídica*, 18(37), 135-155. DOI: <https://doi.org/10.22395/ojum.v18n37a5>. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v18n37/2248-4078-ojum-18-37-135.pdf>
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>
- Pedraza Reyes, C., Cantillo Campo, N., García Guilianny, J., Prieto Pulido, R., Paz Marcano, A., Ojeda Hidalgo, J., . . . Hernández Téllez, Y. (2018). *Sustentabilidad en las organizaciones. acciones y perspectivas del presente con visión de futuro*. (R. Prieto Pulido, A. Urribarrí

- Monagas, & A. Paz Marcano, Comps.) Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar. Recuperado de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3917/Sustentabilidad%20en%20las%20organizaciones.%20Acciones%20y%20perspectivas%20del%20presente%20con%20visi%C3%B3n%20de%20futuro.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Pérez Martell, R. (2019). *Los objetivos de desarrollo sostenible*. J.M. Bosch Editor. ISBN: 9788412137637. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/130477?page=71>
- Pérez Ruiz, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2013). Responsabilidad social y marketing en el sector bancario. *Difusora Larousse - Ediciones Pirámide*. ISBN: 9788436829099. Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/114706?page=9>
- Pico, L. O. (2016). *Los stakeholders como actores estratégico-instrumentales en los proyectos de la Nueva Gestión Pública*. Universidad de Oviedo. Recuperado de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/38421/TFMOscarPicoRUO.pdf;jsessionid=B6C540CF22516B6BFAF1788FB74C1B1D?sequence=4>
- PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Colombia (Mayo 2021). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/our-focus.html>
- Ramos, H. M. M., Pacheco, F. E. P., & Palacios, N. A. L. (2020). Responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los clientes de Sodimac Lima, 2020. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 45-54. DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1416>. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1416
- Razeg, F. C. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 26(117), 119-130. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6). Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701376>
- Rivera, R. H y Malaver, R. M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Universidad del Rosario. Documento de Investigación No. 97. Recuperado de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf
- Rodríguez & Segura (2013). *Análisis de la aplicación de la RSE en el sector financiero en Colombia, en particular en relación con las políticas de inclusión financiera*. Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5304/RodriguezNeslie-2013.pdf;jsessionid=CF800056B8A75CE7FBE1FA0EA1B4CAFA?sequence=1>

- Saavedra, G. M. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas*. Universidad del Valle. 27 (46), 39-54. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a04.pdf>
- SAI - Social Accountability International (2021). About SA 8000. Recuperado de <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- Sapién, A., Piñón, L., & Gutiérrez, M. (2016). Responsabilidad social empresarial en empresas chihuahuenses que obtuvieron el distintivo ESR 2013. *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 16(30), 223-232. DOI:10.22518/16578953.545. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315950302_Responsabilidad_social_empresarial_en_empresas_chihuahuenses_que_obtuvieron_el_distintivo_ESR_2013
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75. DOI: 10.2307/4165008. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Grant-Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf
- Short, S. W., Rana, P., Bocken, N. M. P. & Evans, S. (2012). *Embedding Sustainability in Business Modelling through Multi-stakeholder Value Innovation*. Universidad de Cambridge. DOI: ff10.1007/978-3-642-40352-1_23. Recuperado de <https://hal.inria.fr/hal-01472239/document>
- Superintendencia Financiera de Colombia (Agosto 2020). *Actualidad del Sistema Financiero Colombiano*. Recuperado de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/10/22171106/Actualidad-del-Sistema-Financiero-Colombiano.pdf>
- Tamayo-y-Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. ISBN: 968-18-5872-7. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.pdf>
- Terzolo, M. (2014). *Aplicación de la teoría de los grupos de interés (stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar de Plata*. Universidad Nacional de Mar de Plata. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2074/1/terzolo.2014.pdf>
- Uribe, J. (2013). Revista del Banco de la República: El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. *Revista Banco de la República*. Enero de 2013, 86(1023). Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/revista-1023#:~:text=El%20sistema%20financiero%20colombiano%20est%C3%A1,en%20el%20%C3%A1mbito%20interno%20como>

- Vallejos, D. Y. (2008). Forma de hacer un diagnóstico en la investigación científica. Perspectiva holística. *Revista Teoría y praxis investigativa*. Septiembre - Diciembre de 2008. 3(2), 11-22 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3700944.pdf>
- Vergel, C. G. (2008). La pobreza en América Latina y en Colombia. *Revista Económica CUC*. Enero – Diciembre de 2008. 29(29), 163-176. Barranquilla – Colombia/ ISSN 0120 3932. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6634732.pdf>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and Methods*. Thousand oaks. California: Sage. ISBN: 0-7619-2553-8. Recuperado de https://www.academia.edu/30849709/CASE_STUDY_RESEARCH_Design_and_Methods_Second_Edition?auto=download

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento aplicado: Entrevista

La recolección de información para el cumplimiento de los objetivos se realizó a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada a la gerente del departamento de Jurídica de la empresa caso de estudio. El instrumento aplicado se presenta en la **Figura A. 1 - A. 5**.

Figura A. 1 Instrumento: Encabezado y pregunta 1.

ENTREVISTA

Nombre de la empresa: _____
 Sector económico: FINANCIERO _____
 Nombre de quien responde la presente encuesta _____
 Oficina: _____ Cargo: _____

1. Tipo de Institución:
 Banco Financiera Compañía de Financiamiento Cooperativa Financiera
 Fondo de Pensión Fintech

Figura A. 2 Instrumento: Pregunta 2*.

2. De los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que desarrolla Finsocial describa quienes están vinculados.

INICIATIVA DE RSE	STAKEHOLDERS	
AHORRA Y SIEMPRE	<input type="radio"/> Accionistas/Inversionistas <input type="radio"/> Directivos <input type="radio"/> Empleados <input type="radio"/> Sociedad <input type="radio"/> Medio Ambiente	<input type="radio"/> Sindicatos <input type="radio"/> Proveedores <input type="radio"/> Auditores/Gobierno <input type="radio"/> Clientes <input type="radio"/> Competencia

*Se siguió el mismo esquema para cada uno de los programas de RSE

Figura A. 3 Instrumento: Pregunta 3*.

3. Según el nivel de poder, legitimidad y urgencia, ubique a cada uno de los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial.

INICIATIVA DE RSE	STAKEHOLDERS	PODER			LEGITIMIDAD			URGENCIA		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ahorra y siempre	Accionistas									
	Directivos									
	Empleados									
	Sociedad									
	Medio ambiente									
	Sindicatos									
	Proveedores									
	Auditores									
	Clientes									
	Competencia									

*Se siguió el mismo esquema para cada uno de los programas de RSE

Figura A. 4 Instrumento: Pregunta 4.

4. ¿Con quién considera usted que su oficina debe relacionarse para ser más eficientes y desarrollar más RSE?

- Accionistas/Inversionistas
- Directivos
- Empleados
- Sociedad
- Medio ambiente
- Sindicatos
- Proveedores
- Auditores
- Clientes
- Competencia

Figura A. 5 Instrumento: Pregunta 5*.

5. Según el nivel Poder/Interés, Poder/Influencia, Impacto/Influencia, ubique a cada uno de los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial.

INICIATIVA DE RSE	STAKEHOLDERS	PODER			INTERES			INFLUENCIA			IMPACTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Ahorra y siempre	Accionistas													
	Directivos													
	Empleados													
	Sociedad													
	Medio ambiente													
	Sindicatos													
	Proveedores													
	Auditores													
	Clientes													
	Competencia													

*Se siguió el mismo esquema para cada uno de los programas de RSE

Anexo 2: Información de la matriz de congruencia

La información procedente de la matriz de congruencia elaborada para el presente estudio se detalla en la **Tabla A. 1** y **Tabla A. 2**.

Tabla A. 1 Información de la matriz de congruencia con respecto al objetivo general.

VARIABLE	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)				
SOPORTE TEÓRICO	La RSE abarca en gran proporción las metas económicas de un negocio, así como también, la creación de procesos legalmente estructurados, bajo el lente ético, que en algún momento terminan interactuando con la parte externa del negocio, aunque no haya sido ese su objetivo principal (Saavedra, 2011).				
PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES INTERMEDIAS	SOPORTE TEÓRICO	INDICADORES /CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
¿Cuáles son los stakeholders, qué características poseen y qué estrategias de gestión se deben aplicar sobre ellos, en las iniciativas de RSE del sector financiero colombiano, tomando como caso de estudio la empresa Finsocial?	Determinar los principales grupos de interés (stakeholders) mediante el uso de diversas herramientas metodológicas de identificación y caracterización, para el diseño de estrategias de gestión, usando como caso de estudio la empresa Finsocial.	Económico	La RSE es el compromiso adquirido por las compañías en el cumplimiento de normas, leyes e implementación de políticas en la toma de decisiones, que garanticen la generación de valor y satisfacción de los deseos y necesidades de la sociedad, mientras actúa en pro de sus finanzas (Bowen, 1953)	Programas de RSE de la empresa caso de estudio	¿La empresa caso de estudio, desarrolla programas de RSE que impactan a nivel económico en los stakeholders?
		Social	Por otra parte, la RSE empresarial sobrepasa el límite de su objeto social y que; al tomar decisiones integrales, es decir, con conciencia ética, éstas beneficiarán a todos sus grupos de interés, ya sean internos o externos (Ferrer & Clemenza, 2007).	Programas de RSE de la empresa caso de estudio	¿La empresa caso de estudio, desarrolla programas de RSE que tienen un impacto a nivel social?
		Ambiental	La sociedad debe ser consciente del poder de influencia que tiene del sector privado tanto para ocasionar los problemas sociales y ambientales; así como para solucionarlos, en efecto, la sociedad presiona al Estado a tomar parte de esta situación para que interponga normas que protejan los recursos públicos y naturales. Dando como resultado una relación a largo plazo entre Gobierno-Empresa-Sociedad (Correa, 2007).	Programas de RSE de la empresa caso de estudio	¿La empresa caso de estudio, desarrolla programas de RSE que tienen un impacto a nivel ambiental?

Tabla A. 2 Información de la matriz de congruencia con respecto a los objetivos específicos.

VARIABLE	Teoría de los Stakeholders				
SOPORTE TEORICO	Esta teoría puede verse como una consecuencia del compromiso adoptado por las empresas con sus grupos de interés en la gestión económica, social y del medio ambiente; con el fin de hacerse cargo del impacto que sus acciones generan, al mismo tiempo tratando de incrementar el valor compartido con sus stakeholders (Barrio & Enrique, 2018).				
PREGUNTAS SECUNDARIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES INTERMEDIAS	SOPORTE TEORICO	INDICADORES /CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
¿Cuáles son los stakeholders que se relacionan con Finsocial a través de sus programas de RSE?	Identificar y analizar los stakeholders en los programas de RSE de la empresa caso de estudio.	Stakeholders involucrados en los programas de RSE	Los stakeholders pueden ser cualquier persona o grupo de individuos que son afectados por las empresas en función de su objeto social (Freeman, 1984).	*Stakeholders involucrados en el programa de RSE Ahorra y siempre *Stakeholders involucrados en el programa de RSE Aula financiera *Stakeholders involucrados en el programa de RSE Libérate *Stakeholders involucrados en el programa de RSE Gol Finsocial *Stakeholders involucrados en el programa de RSE Brigadas de alegría	*¿Cuáles son los stakeholders en los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudio? *¿Qué rol desempeñan los stakeholders dentro de los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudio?
¿Cuál es la clasificación de los stakeholders involucrados en los programas de RSE de la empresa caso de estudio, en función de su poder, legitimidad y urgencia?	Clasificar los stakeholders en los programas de RSE de Finsocial, utilizando herramientas metodológicas de mapeo de stakeholders basados en el modelo de Mitchell, Agle y Wood.	Poder, Legitimidad y Urgencia	El poder determina el nivel de influencia que tienen los stakeholders sobre el negocio, la legitimidad se refiere a la posición legal, de propiedad o de relación que un stakeholder posea con la empresa y por último, la urgencia son todas las demandas y solicitudes que los stakeholder realizan a la empresa para que sean satisfechas en corto tiempo (Mitchell et al., 1997).	*Stakeholders Dominantes *Stakeholders Optativos *Stakeholders Demandados *Stakeholders definitivos *Stakeholders peligrosos *Stakeholders dependientes	*¿Dentro de los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudio, cuáles stakeholders tienen mayor y menor poder? *¿Dentro de los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudio, cuáles stakeholders tienen mayor y menor legitimidad? *¿Dentro de los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudios, cuáles stakeholders tienen mayor y menor urgencia?

Continúa siguiente página

Continuación Tabla A.2

PREGUNTAS SECUNDARIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES INTERMEDIAS	SOPORTE TEORICO	INDICADORES /CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
¿Qué tipo de estrategias de gestión se deben aplicar sobre los stakeholders en las iniciativas de RSE del sector financiero colombiano, tomando como caso de estudio la empresa Finsocial?	Proponer estrategias de gestión de los stakeholders, en función de su poder, interés, influencia e impacto según el modelo de Gardner, Rachlin & Sweeny.	Poder/Interés, Poder/Influencia, Influencia/Impacto	Se ubican a los stakeholders de acuerdo al Poder que posean y propone estrategias específicas con el propósito que empresa mejore la relación con cada individuo o grupo de interés. A partir de la identificación se crean unas matrices que perfilan el comportamiento de dichos stakeholders (Gardner et al., 1986).	*Estrategias de gestión en función de poder e interés: mantener satisfecho, gestionar atentamente, monitorear y mantener informado. *Estrategias de gestión en función de poder e influencia: mantener informados-nunca ignorarlos, trabajar para este tipo de interesado, mantenerlos informados y trabajar con ellos. *Estrategias de gestión en función de influencia e impacto: implicados importantes, los más importantes, sin influencia e implicados no importantes.	*¿Dentro de los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudio, cuáles stakeholders tienen mayor y menor interés? *¿Dentro de los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudios, cuáles stakeholders tienen mayor y menor influencia? *¿Dentro de los diferentes programas de RSE de la empresa objeto de estudios, cuáles stakeholders tienen mayor y menor impacto?