

Relacionamiento con stakeholders en el marco de la responsabilidad social empresarial

Relationship with stakeholders within the framework of corporate social responsibility

ZÁRATE-RUEDA, Ruth¹

BELTRÁN-VILLAMIZAR, Yolima I.²

GONZÁLEZ-GARCÍA, Carlos A.³

Resumen

El relacionamiento con los grupos de interés es fundamental para el alcance de los objetivos de una organización en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial; sin embargo, el inconexo e inapropiado establecimiento de vínculos en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) en Bucaramanga, Santander (Colombia), propició el análisis de la identificación y priorización de Stakeholders desde el modelo sistemático e integral propuesto por Rawlins y la teoría de vínculos interpretada por Grunig y otros.

Palabras clave: stakeholders, responsabilidad social empresarial, modelo de relacionamiento

Abstract

Relationship with Stakeholders is essential to achieve the objectives of an organization within the framework of Corporate Social Responsibility; however, the unrelated and inappropriate establishment of linkages in a Health Services Institution in Bucaramanga, Santander (Colombia), led to the analysis of the identification and prioritization of Stakeholders from the systematic and comprehensive model proposed by Rawlins and the linkage theory interpreted by Grunig and others.

key words: stakeholders, corporate social responsibility, relationship model

1. Introducción

La relación con los grupos de interés o *Stakeholders* es un compromiso necesario y pertinente para las empresas que aplican la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en sus proyectos corporativos y toma de decisiones, por cuanto el desarrollo de su gestión adquiere mayor relevancia al reconocer las características del entorno con el cual interactúa. En este sentido, a la organización le corresponde involucrar a sus grupos de interés con la estrategia de la compañía y hacerlos partícipes de las decisiones, por medio de acuerdos para garantizar la sostenibilidad en sus actividades, dirigirse a los grupos involucrados, fomentar los canales de diálogo, suplir demandas y expectativas con procesos de transparencia en la rendición de cuentas de sus acciones; en virtud de construir un ambiente de confianza y de credibilidad.

¹ Profesora Titular. Escuela de Trabajo Social. Universidad Industrial de Santander. ruthzaraterueda@gmail.com

² Profesora Titular Laureada. Escuela de Educación. Universidad Industrial de Santander. yolibel@yahoo.com

³ Ingeniero Industrial Universidad Industrial de Santander. Evergreen Shipping Agency. Quality and Compliance Officer. cgonzalezgarcia.11@gmail.com

En consecuencia, es evidente la importancia del relacionamiento de los *Stakeholders*, con el propósito definitivo de configurar proyectos y políticas de RSE que garanticen la participación de estos grupos en el gobierno corporativo y otorguen un esquema de valor que implique el trabajo conjunto entre la compañía, sus colaboradores, la comunidad y el Estado; con el fin de generar estrategias de sostenibilidad social, ambiental, crecimiento empresarial y comunitario. El relacionamiento se vincula con el grado de interés que tiene la compañía sobre sus grupos de interés, el poder que ejerce el *Stakeholder* sobre esta, la influencia e impacto del grupo sobre las actividades emprendidas por la organización y viceversa (Rincón, 2017).

Para dar cumplimiento a los propósitos de la RSE, es indispensable que la empresa y sus directivos determinen “cuáles son los stakeholders con los que se comunica; su perfil y necesidades de contenidos; relacionamiento e identificación de su dinámica social” (Orjuela, 2011, p.148). De esta manera, el estudio se realizó en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) con amplia trayectoria nacional e internacional, ubicada en Bucaramanga, Santander; como resultado de una fase diagnóstica, se dictaminó la ausencia de una estrategia de relacionamiento con los *Stakeholders*, debido a la deficiencia en su reconocimiento y participación. Es indispensable precisar que, la IPS objeto de estudio tuvo su génesis a mediados de la década de los años 80', al inicio del siglo XXI toma la iniciativa de institucionalizar un plan estratégico para la diversificación de sus actividades de salud, a través de la autosostenibilidad orientada por innovación, capacitación y calidad. La institución estima alrededor de 3.000 empleados y posee cinco áreas de desempeño: Talento Humano, Ingeniería Hospitalaria, Dirección Comercial y Corporativa, Jurídica, Gestión de Calidad. Se destaca la amplitud de los grupos y subgrupos de interés que hacen parte de la entidad; así como, el relacionamiento con *Stakeholders* a nivel nacional e internacional.

De este modo, desde lo metodológico se implementó el modelo sistemático e integral de Rawlins, el cual comprende la identificación y priorización de los grupos de interés de la institución; asimismo, los resultados obtenidos se analizaron con base en la teoría de vínculos. De manera complementaria, se diseñó una herramienta ofimática que facilita la documentación y mapeo de los *Stakeholders* desde su identificación y priorización.

1.1. Aproximación al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE es ampliamente definida por diversas instituciones académicas e investigadores que han profundizado en sus objetivos y clarificado su accionar. El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE] (2018) toma como referente definiciones que contribuyen a la comprensión de su significado:

Una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra (Baltazar Caravedo). Complementariamente se concibe como: una forma de gestión que define la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social) (IARSE, 2018, p. 4-5).

Por otra parte, la RSE en una organización se refiere al impacto que ocasiona en el medio ambiente y la sociedad, derivado de las decisiones y actividades que desarrolla; para lo cual, asume un comportamiento ético y transparente que: contribuye al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar de las personas. No obstante, este compromiso debe considerar las expectativas de sus partes interesadas, el cumplimiento de la legislación en coherencia con la normatividad internacional de comportamiento, implementada e integrada en

toda la organización, de tal forma que se aplique en la práctica de sus relaciones (ISO [Organización Internacional de Normalización], 2010, p. 3).

Dentro de este contexto, la RSE hace referencia a la conciliación entre el interés económico de las empresas y los requisitos sociales; por consiguiente, implica el compromiso que las compañías deben asumir desde una perspectiva equilibrada y global en aspectos tales como: Derechos Humanos, medio ambiente, transparencia e inversión social. Asimismo, debe tomar en consideración los grupos de interés y evitar extralimitar su voluntad corporativa (Forética, 2017; Adhepeau, 2013; López y Zavala, 2019). En consecuencia, se determina que las acciones emprendidas en el marco de la RSE no son obligatorias por ley; sin embargo, las empresas deben maximizar el bien social al traspasar el esquema exclusivo de los negocios transaccionales (Witkowska, 2016), por cuanto la RSE es una decisión de carácter voluntario que se asume con coherencia para el cumplimiento integral de la visión que ha establecido la compañía a nivel interno y externo (Aguilera y Puerto, 2012). De acuerdo con Farinós (2015), la RSE incluye la participación que deviene del capital intangible, la Economía y el conocimiento social, orientados a contribuir con el progreso de las organizaciones, en concomitancia con la excelencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

De ahí que, la RSE constituye la identificación y caracterización de las prácticas socialmente responsables por parte de la empresa, respecto a las que representan mayor incidencia en lo concerniente a la gestión de los impactos sociales, económicos y medioambientales de sus operaciones; siendo indispensable registrar este tipo de información para consolidar los efectos positivos que guíen el accionar de la organización y de manera conjunta, integren la participación de los *Stakeholders* y sus intereses (Valenzuela, Jara-Bertin, y Villegas, 2015). Cabe precisar que, la RSE adopta estrategias corporativas fundamentadas en el respeto por la sociedad y el entorno, en conexidad con las expectativas que tienen los grupos de interés sobre las empresas, respecto a la transparencia de sus actividades y decisiones (Rao y Tilt, 2016; Bianchi, Bruno, y Sarabia-Sanchez, 2019).

En cuanto al relacionamiento con los *Stakeholders*, la RSE resalta la importancia de sostener una coordinación permanente y consensuada con los grupos de interés; para lo cual, desde una dirección estratégica se debe otorgar la participación de los actores que tienen expectativas e influencias marcadas sobre la compañía, aspectos que se deben interpretar y traducir en acciones para el óptimo desempeño de la organización (Aguilera y Puerto, 2012). Entre tanto, a las empresas les corresponde establecer compromisos con las partes, adoptar una posición conciliatoria y cubrir las expectativas para el alcance de un buen gobierno corporativo que oriente una reputación constituida como ventaja competitiva (Carbonell, Tirado, y de los Ríos, 2006; Arribas-Urrutia, 2016).

En definitiva, la RSE se fundamenta en la relación empresa-sociedad respecto a dos aspectos: plantearse la responsabilidad de las personas a cargo de los procesos empresariales y comprender la participación en el marco económico-societario que incluye la dimensión ética de toda acción económica (valores y normas) (García, 2017). De acuerdo con García (2012), una organización es socialmente responsable “al asumir los derechos y las obligaciones comunitarias de todo ciudadano. Esto es, la empresa ejerce su condición de ciudadano corporativo al desarrollar políticas, programas y acciones sociales con el objetivo de beneficiar directamente a la comunidad” (p. 98). Así pues, se recalca la implicación de las acciones de sostenibilidad que orientan la actividad de las empresas, desde el respeto por los derechos de aquellos grupos con los que interactúa (Saltos y Velásquez, 2019) y la contribución al desarrollo sostenible que trasciende la función económica (Melamed-Varela, Blanco-Ariza, Miranda-Redondo, y Esperanza, 2017).

1.2. Stakeholders y su participación en el gobierno corporativo

El conocimiento de los grupos de interés es clave en el desarrollo de una empresa, por cuanto garantiza el éxito en una estrategia de desarrollo sostenible; en este sentido, la organización debe incorporar herramientas de diálogo que permitan una acción conjunta entre grupos de interés y funcionarios, a partir de un sistema de

gestión que mida el impacto y el rendimiento en la comunicación. De ahí que, los grupos de interés se definen como: “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación” (Freeman, 1984).

Si bien es cierto que debe existir una compatibilidad entre el modelo sostenible de relacionamiento de una empresa hacia los *Stakeholders*, con el logro de los propósitos corporativos; igualmente, se estima necesario priorizar los grupos de interés que reciben impactos directos o indirectos de sus actividades empresariales, especialmente si la organización estima en sus políticas y código de ética el desempeño de un rol destacado en la protección del medio ambiente. De esta manera, se deben establecer alianzas estratégicas con aquellos grupos que demuestren un genuino interés por participar en proyectos de sostenibilidad, junto con los indicadores que orientan sus alcances; por ejemplo: clientes (comunicación, educación), empleados (concienciación, motivación), prácticas internas (ahorro de energía, agua), comunidad local (reducción de impactos medioambientales, educación), accionistas (informes de sostenibilidad) y proveedores (trazabilidad, reducción del transporte y consumo de agua) (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises [ORSE], CSR EUROPE, y Forética, 2009). Es necesario aclarar que, los grupos de interés no tienen las mismas características ni son los mismos en todas las organizaciones, por tal razón se hace indispensable identificar su influencia, priorización, expectativas e intereses.

El relacionamiento con los grupos de interés está sujeto a un mecanismo de diálogo que depende del tipo de comunicación establecido con sus *Stakeholders*, adicional a los niveles de implicación y priorización que cada uno posea. Por esta razón, es necesario mencionar tres perspectivas orientadoras de dicho relacionamiento: en primer lugar, se encuentra el modelo de participación informativa o relación unidireccional, el cual adopta una actitud informativa y consultiva cuando la organización se interesa por las expectativas de los grupos de interés en relación con la empresa; adicional a la participación decisiva, con la cual los *Stakeholders* interactúan de forma directa en las decisiones y alcanzan un nivel de integración con diversos frentes de la compañía. Esta dinámica facilita la creación de valor compartido, confianza mutua, planes de acción para satisfacer las necesidades de cada grupo, diferenciar grupos prioritarios sobre grupos potenciales y la posibilidad de mantener una memoria de sostenibilidad efectiva y completa (Bonilla-Priego y Benítez-Hernández, 2016).

Pese a que los *Stakeholders* deben tener participación activa en el gobierno de las empresas, de acuerdo con el consenso académico y organizacional respecto a su incorporación en la gestión corporativa y la práctica empresarial, se evidencian debilidades en la consolidación de un instrumento técnico riguroso e interactivo que se adecúe a estas necesidades. En este sentido, cabe mencionar en segundo lugar, el modelo basado en la integración de los grupos de interés en la toma de decisiones, a partir de dos unidades de análisis: i) los gerentes o directivos responsables del área de RSE que rinden cuentas de la gestión social y ambiental acorde con los objetivos e intereses de sus *Stakeholders*; y ii) la gestión empresarial vinculada a la participación de los grupos de interés en el mecanismo de toma de decisiones del gobierno corporativo. Desde esta perspectiva surgen variables relevantes de participación en los procesos de decisión de los *Stakeholders*, tales como la profundidad e intensidad, con el fin de desarrollar conexiones en la estructura lógica de vinculación empresarial (Volpentesta, 2017, p. 199).

En tercer lugar, el modelo sistemático e integral propuesto por Rawlins en el año 2006, consta de cuatro pasos consecutivos que priorizan los grupos de interés específicamente desde el diálogo y la correspondencia: i) identificar todos los posibles *Stakeholders* potenciales de acuerdo con su relación con la empresa; ii) priorizar los *Stakeholders* por sus atributos; iii) priorizar los *Stakeholders* en relación con la situación; y iv) priorizar los *Stakeholders* de acuerdo con las estrategias de comunicación (Ortiz, Vargas, Nava, y Castillo, 2016, p. 102).

Desde un análisis comparativo de las perspectivas enunciadas, es evidente que el modelo de participación informativa o relación unidireccional y el modelo basado en la integración de los grupos de interés en la toma de decisiones son complementarios. Sin embargo, el modelo sistemático e integral es holístico, pues además de priorizar a las partes interesadas, es situacional; en la medida que reconoce que los *Stakeholders* cambian de acuerdo con las coyunturas de la organización y la estrategia corporativa (Rawlins, 2006). Por esta razón se infiere que, este modelo es susceptible de implementarse en el contexto de la IPS objeto de estudio, orientado por lineamientos que pueden complementarse con experiencias desarrolladas por empresarios e investigadores en la temática. Esto se plantea en razón a que la perspectiva de Rawlins facilita el reconocimiento de los *Stakeholders* de manera objetiva, examina los cambios estructurales y constitutivos que experimenta la organización en su desarrollo corporativo, estima la importancia de priorizar de manera adecuada los *Stakeholders* estratégicos y evita otorgar relevancia a partes interesadas que no lo ameritan (Rawlins, 2006). Asimismo, incentiva la tarea de registro por parte de directivos y líderes de la compañía.

En concomitancia, los indicadores de RSE establecen estándares de actuación por parte de la compañía, teniendo así la posibilidad de ampliar su campo de aplicación y actividades empresariales; por consiguiente, están orientados a evaluar la importancia del territorio como lugar de relacionamiento y sus dinámicas. Estos criterios determinarán la capacidad de acogida de los grupos o comunidades en el territorio, específicamente en el ámbito de la sostenibilidad, mediante las dimensiones: medioambiental (demanda de recursos, descargas contaminantes, impactos); económica (comportamiento financiero, relación económica con el entorno, ecoeficiencia); y social (relación humana, laboral, social) (Luna-González y Rodríguez-Hurtado, 2012). Desde este abordaje, las organizaciones tienen un referente en el ámbito de sostenibilidad al incluir la dimensión ambiental en sus proyectos y políticas de RSE, independiente de la actividad empresarial que desempeñen; lo cual proporciona interés en el nivel de influencia que ejercen sobre los *Stakeholders* y un análisis permanente del alcance de sus actividades.

En este orden de ideas, la Guía ISO 26000 en su capítulo cinco, aduce sobre los aspectos relacionados con la identificación de las partes interesadas como un eje fundamental en el desarrollo de la RSE, proporcionando una orientación para el ejercicio de relacionamiento con los *Stakeholders*:

¿Con quién tenemos obligaciones legales?, ¿quién podría verse afectado positiva o negativamente por las actividades de la organización?, ¿quiénes han estado involucrados cuando se necesitó abordar temas similares?, ¿quién puede ayudar a la organización a abordar impactos específicos?, ¿quién quedaría desfavorecido si fuera excluido del involucramiento?, ¿quién se ve afectado en la cadena de valor? (ISO, 2010, p. 17-18).

Por lo anterior, se deduce la relevancia que tiene para la empresa la identificación de sus grupos de interés, en razón al valor que otorgan al compromiso de la organización con base en su actuación visible (respuesta social corporativa) y el impacto que generan (rendimiento social corporativo); la sumatoria de estos componentes influye en la reputación de la compañía, por ende, su incongruencia con los principios empresariales puede llegar a ser perjudicial (González y Cuesta, 2018). Así pues, se ratifica la importancia de hallar un proceso para identificar los *Stakeholders*, mediante herramientas que recopilen sus requerimientos y expectativas (Gessa y Jiménez, 2011). Finalmente, se concluye que la alternativa a seguir es el modelo sistemático e integral aunado a la implementación de indicadores que inciden sobre los grupos de interés (Carbonel et al., 2006); por cuanto facilitan la apropiación corporativa de relacionamiento de los *Stakeholders* desde el enfoque de sostenibilidad.

2. Metodología

En primera instancia, se realizó una revisión documental que permitió recolectar información científica para la identificación de un marco teórico-conceptual que brindara un espectro de lineamientos acorde con los

requerimientos de la IPS objeto de estudio. Los resultados de esta fase se constituyeron en fundamento para desarrollar un análisis del relacionamiento con los *Stakeholders* de la Institución Prestadora de Servicios, orientado por la teoría de vínculos según el nivel de influencia que ejercen en la función corporativa desde su priorización en cada área de desempeño. En segundo lugar, se elaboró un diagnóstico que permitió determinar variables de la gestión con sus *Stakeholders* y estrategias de relacionamiento con los grupos de interés; al respecto, se precisa que el diagnóstico es un “proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales en individuos y grupos” (Aylwin de Barros, Jiménez de Barros, y Quezada de Greppi, 2000). La estrategia implementada en la etapa diagnóstica consistió en el árbol de problemas, el cual tiene como propósito “delimitar el problema central que aqueja una organización o que presenta una situación particular, para que, con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se puedan definir líneas precisas de intervención para solucionar problemas” (Campos, 2005).

El diseño de investigación fue preponderantemente cuantitativo, en la medida en que se implementaron instrumentos de recolección de datos como: entrevista estructurada y encuesta dirigidas a directivos, líderes y empleados de las cinco áreas de desempeño de la institución; para lo cual, se trabajó con una población de 275 personas. Para el diligenciamiento de los instrumentos se garantizó la confidencialidad, por medio del consentimiento informado y la decisión libre y autónoma de cada persona para participar en el estudio.

De manera adicional, se creó un prototipo de herramienta ofimática para el mapeo de grupos y subgrupos de interés de la IPS, constituido por la documentación de elementos de identificación y priorización que facilitan el planteamiento de estrategias de relacionamiento por parte del personal de la institución.

2.1. Identificación de grupos y subgrupos de interés

Esta etapa consistió en determinar los *Stakeholders* directos de la IPS, a fin de conocer con cuáles grupos de interés sostiene correlaciones y vínculos en el ejercicio de sus funciones misionales; así como, el impacto que puede recibir. Al respecto, se dividieron grupos y subgrupos de interés, conforme al amplio número de *Stakeholders* que contiene cada grupo principal y se organizaron en tres dimensiones: económico, social y medioambiental.

2.2. Priorización de subgrupos de interés

Para la distribución de los subgrupos de interés, se determinaron los niveles de influencia de cada *Stakeholder*, a partir de los criterios: *toma de decisiones* (cómo afecta en el análisis y planificación de los propósitos de la organización); *obtención de ingresos* (influencia positiva o negativa de los *Stakeholders* respecto a la obtención de ingresos); *operación del negocio* (cómo las áreas de influencia atribuyen a la actividad principal del negocio y en qué forma aportan a la obtención de valor de la empresa); *reputación* (percepción que tienen los grupos de interés internos o externos sobre la empresa, como resultado del comportamiento desarrollado por la organización y la capacidad de dar valor a sus interesados) (Castaño, Díaz, y Lozano, 2012, p. 14-15). Por último, la *estrategia empresarial* definida como “la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos” (Porter, 2008).

Para realizar una priorización exhaustiva de cada subgrupo en el nivel de influencia, el proceso estuvo conformado por dos fases (Castaño et al., 2012): i) definir el nivel de influencia de cada *Stakeholder* por criterios de puntaje de 1 a 5; donde 1 = No tienen influencia, 2 = Baja influencia, 3 = Mediana influencia, 4 = Alta influencia, 5 = Muy alta influencia; y ii) determinar una clasificación con base en el criterio de puntaje, a partir de tres categorías de priorización distribuidas por colores: *esenciales* (nivel de influencia alto/rojo); *importantes* (nivel de influencia medio/amarillo); *básicos* (nivel de influencia bajo/azul) (Castaño et al., 2012, p. 17). En consecuencia, el nivel de influencia de cada *Stakeholder* estuvo determinado por la sumatoria del puntaje

otorgado, que de manera subsecuente estipula una categoría de priorización específica. En el Cuadro 1 se evidencia la matriz categorial para la clasificación de la información recolectada.

Cuadro 1
Nivel de influencia de cada subgrupo de interés
según el criterio de puntaje y la categoría

| S u b g r u p o s | Nivel de influencia | | | | | Categoría de priorización | | |
|---|---|-----------------------|-----------------------|------------|------------------------|---------------------------|-------------|------------|
| | Toma de decisiones | Obtención de ingresos | Operación del negocio | Reputación | Estrategia empresarial | Color | Categoría | Puntuación |
| | Puntuación de 1 a 5 para cada subgrupo, de acuerdo con el nivel de influencia | | | | | Rojo | Esenciales | 20 a 25 |
| | | | | | | Amarillo | Importantes | 15 a 19 |
| | | | | | | Azul | Básicos | 1 a 14 |

Fuente: elaboración propia basada en la propuesta de (Castaño et al., 2012)

En definitiva, se logró precisar de manera detallada el nivel de influencia de cada subgrupo de interés, a fin de determinar la priorización; esto con el propósito de excluir valoraciones subjetivas y otorgar la debida relevancia respecto al impacto que generan al intervenir en la acción empresarial.

2.3. Priorización según la situación específica de la organización y la estrategia de comunicación

De acuerdo con la priorización de los grupos y subgrupos de interés, se analiza la repercusión del reconocimiento de aquellos *Stakeholders* que pasan a ser activos en determinadas situaciones que enfrenta la institución y las estrategias corporativas de comunicación para mediar en circunstancias adversas. Cabe mencionar que, en esta etapa se aplicó la técnica del mapeo que permitió evidenciar la estructura de las relaciones constituidas, neutras o inexistentes; lo cual incide en el fortalecimiento de vínculos entre las partes (Martín, 2007; Alberich, 2008).

3. Resultados

Los resultados señalan el proceso implementado en la IPS, a partir de la perspectiva planteada por Rawlins con los ajustes realizados desde las diferentes aristas de los autores que se identificaron en la fase de revisión documental. Debido a la asertividad en los hallazgos, la IPS ratificó la importancia de identificar, caracterizar y relacionarse con sus *Stakeholders*, al establecer la necesidad de promover políticas y lineamientos que orienten la gestión de relacionamiento en el marco de la RSE. Asimismo, cada área precisó sus grupos y subgrupos de interés al otorgar una clasificación del nivel de influencia y prioridad; sin embargo, se detectó que la institución no posee una herramienta que brinde la posibilidad de controlar la gestión de relacionamiento como parte del ejercicio de sus labores.

3.1. Variables de relacionamiento con los *Stakeholders*

Las variables que se incluyeron en el análisis del relacionamiento con los *Stakeholders* fueron: conocimiento, relacionamiento, impacto y herramientas implementadas por la institución. Una vez diligenciados los instrumentos de investigación, los hallazgos demuestran la existencia de debilidades y fortalezas que corroboran la problemática central encontrada en la fase diagnóstica, respecto a la ausencia de un modelo de relacionamiento con los grupos de interés de la IPS.

- *Conocimiento*: corresponde a la capacidad para identificar los *Stakeholders* de la organización, de acuerdo con su nivel de influencia. Si eventualmente la persona no diligenciaba los criterios de puntaje de influencia de cada

grupo y subgrupo, se infería el incumplimiento de dicha competencia. Los resultados demuestran que del total de la población delimitada, el 88% (242 empleados) posee conocimientos sobre sus grupos de interés, su dominio y priorización en el desempeño laboral de la institución; por otra parte, el 12% (33 empleados) presentó dificultades al momento de priorizar, en razón a que no reconocían el influjo de los *Stakeholders* sobre el ámbito específico de trabajo. Respecto a las cinco áreas de desempeño de la institución, el 60% denota una prominente capacidad para el reconocimiento y preponderancia de grupos y subgrupos de interés estratégicos dentro de la organización.

- *Relacionamiento*: comprende la capacidad para clasificar los grupos y subgrupos de interés, adicional al reconocimiento de las expectativas de cada *Stakeholder* y su incidencia en las acciones propias de la institución. El 56% (154 empleados) contempla las perspectivas de los grupos al momento de tomar decisiones que afectan de manera directa el funcionamiento de la institución y su relacionamiento con los *Stakeholders* involucrados; no obstante, el 44% (121 empleados) demuestra que dan cumplimiento a la identificación de los grupos, pero admiten que el relacionamiento es insuficiente al desatender sus disposiciones, desconocer su influencia en la IPS y subestimar su repercusión en las determinaciones corporativas de nivel nacional e internacional. Asimismo, se evidenciaron limitaciones para conocer y relacionarse oportunamente con los grupos y subgrupos de cada área de desempeño, debido a factores como la falta de tiempo al dar cumplimiento a las funciones institucionales y al reducido interés por asumir un relacionamiento con subgrupos que se consideran inexistentes.

- *Impacto*: definido por el impacto reflejado en la ejecución del objeto social de la institución y el desarrollo de actividades realizadas como entidad privada en el ámbito de la salud; asimismo, se vincula al cumplimiento de las expectativas de los grupos y subgrupos de interés, por medio de acciones ajustadas a sus necesidades. El 20% (55 empleados) estima que la ejecución de acciones preventivas desde el componente de salubridad, contribuyen a la mitigación de impactos negativos inherentes al ejercicio profesional. De manera alterna, el 32% (88 empleados) considera que la transversalidad del enfoque de sostenibilidad en las estrategias corporativas señala una pauta en la dimensión social y ambiental, lo cual determina un impacto positivo en la gestión de relacionamiento con los subgrupos de interés que pertenecen a estas categorías; asimismo, el 48% (132 empleados) manifiesta que el compromiso jurídico de la organización con los *Stakeholders* es proporcional a su disposición por ratificar el alcance de un rendimiento recíproco, adaptado a las exigencias constitutivas de las partes involucradas.

- *Herramientas implementadas por la institución*: relacionada con las acciones que consolidan el relacionamiento con los grupos y subgrupos de interés, la programación de agendas para su ejecución y la continua revisión de la priorización de *Stakeholders*. El 16% (44 empleados) corresponde a un reducido porcentaje del personal que implementa mecanismos de control y mejora para el relacionamiento con las partes involucradas, entre los que se encuentran instrumentos como: registro de actas de reunión, correo electrónico y llamadas telefónicas con representantes de los grupos de interés. Por otra parte, el 40% (110 empleados) justificó la carencia de alternativas para establecer relaciones de afinidad con los *Stakeholders*, situación que conlleva a la indiferencia en el intento de construir vínculos corporativos; a la par, el 44% (121 empleados) señaló la necesidad de diseñar una herramienta que brinde soporte al registro de identificación y priorización de los grupos y subgrupos de interés, junto con la documentación de estrategias y temáticas relevantes a tratar con los *Stakeholders* desde cada área de desempeño; esta alternativa se concentra en las propuestas de todas las partes involucradas, con el propósito de fomentar buenas prácticas y sustentar el relacionamiento permanente.

3.2. Identificación de los *Stakeholders*

Se identificaron seis grupos de interés en la IPS, los cuales se clasificaron en tres dimensiones de acuerdo con el criterio de sostenibilidad que orientó el ejercicio de reconocimiento de los *Stakeholders* (Cuadro 2). De ahí que,

algunos grupos de interés fueron redefinidos al asumir que el impacto sostenible implica nuevas formas de relacionamiento.

Cuadro 2
Identificación de los grupos de interés,
según su dimensión y significado

| Dimensión | Grupo de interés | Significado |
|------------------|-----------------------------|--|
| Económica | Gobierno Corporativo | Integrado por personas naturales o jurídicas, instituciones públicas o privadas. |
| | Clientes o usuarios | Definidos por el volumen de ventas que representen para la institución. |
| | Proveedores | Catalogados por los productos o servicios que suministren a la institución para su operación. |
| | Empleados | Desempeñan un cargo específico dentro de la institución, a partir de una relación laboral con contrato de trabajo. |
| Social | Sociedad | Relacionamiento externo de la empresa, de acuerdo con las características de su actividad y los individuos, grupos o comunidades con que interactúe. |
| Ambiental | Medioambiental | Orientan el alcance de objetivos con desarrollo sostenible de la institución. |

Fuente: elaboración propia

3.3. Priorización de grupos de interés

La priorización de los grupos de interés se realizó por cada área de desempeño de la IPS, basado en la identificación de los *Stakeholders*, como se presenta de forma consolidada según las dependencias:

- *Talento Humano*: se identificaron 78 subgrupos de interés, de los cuales 31 (39,8%) se priorizaron como esenciales, que corresponden a asambleas de accionistas, juntas o consejos directivos, proveedores, administrativos y personal médico. Por otra parte, se categorizaron como importantes 23 (29,4%) que representan el Tribunal de Ética Médica, fondos de pensión, cooperativas de trabajo, instituciones bancarias, universidades y centros educativos. Finalmente, 24 subgrupos se clasificaron como básicos (30,8%), relacionados con entidades públicas estatales que regulan el funcionamiento de la salud en Colombia.

- *Ingeniería Hospitalaria*: se identificaron 51 subgrupos de interés, 30 (58,9%) se categorizaron como esenciales al pertenecer a la Junta Médica de la institución, contratistas e ingenieros; de manera alterna, 21 (41,1%) se priorizaron como importantes, relacionados con asesores de ingeniería en el área de construcción, arquitectura, importadores de equipos, Juntas de Acción Comunal y auxiliares administrativos.

- *Dirección Comercial y Corporativa*: se identificaron 49 subgrupos de interés. Se clasificaron como esenciales 26 (53%), que corresponden a auditorías internas y externas, usuarios contributivos y beneficiarios del sistema de salud, proveedores de elementos de bioseguridad, profesionales, clínicas y hospitales. Adicionalmente, 8 subgrupos (16,3%) se priorizaron como importantes al estar vinculados como proveedores de tecnología y bienes, clientes particulares y aseguradoras; finalmente, los catalogados como básicos fueron 15 (30,7%), relacionados con papelería, comunicaciones internas, practicantes, sindicatos y asociaciones de pacientes.

- *Jurídica*: se identificaron 26 subgrupos de interés, de los cuales 21 (80,8%) se etiquetaron como esenciales vinculados a juntas directivas, instituciones estatales reguladoras de salud y de justicia, juzgados, médicos, pacientes y sus familiares. De manera alterna, 2 (7,7%) subgrupos se clasificaron como importantes, relacionados con dos entidades fiscalizadoras en Colombia: Contraloría y Procuraduría; a su vez, 3 (11,5%) se priorizaron como entes de control especializados en infancia, adolescencia y núcleo familiar.

- *Gestión de Calidad*: se identificaron 46 subgrupos de interés. Se catalogaron 22 (47,8%) como esenciales, vinculados a los regímenes en salud, proveedores de servicios y materias primas, especialistas, sistema de trasplantes y personal asistencial. Se priorizaron como importantes 24 (52,2%) subgrupos que pertenecen a instituciones educativas, personal aliado y adscrito, outsourcing, ONG, fundaciones, voluntarios, grupos de minorías y postulantes de empleo.

3.4. Priorización según la situación específica de la organización y la estrategia de comunicación

Con base en la identificación y priorización de los grupos y subgrupos de interés, se resalta que el establecimiento de vínculos con los *Stakeholders* trasciende lo pragmático del relacionamiento y se configura en un compendio de redes con partes interesadas que deben administrarse. En este sentido, el vínculo está relacionado con sistemas que posibilitan la reciprosidad de expectativas, constituidos por agentes gubernamentales que regulan la empresa o grupos de personas con intereses en común que no siempre están organizadas formalmente; sin embargo, la insuficiente administración en sus relaciones termina afectando el equilibrio de la organización (Grunig y Hunt, 1984). Al respecto, se observó que en la IPS objeto de estudio determinados empleados no otorgan importancia a sus *Stakeholders*; por consiguiente, manifestaron dificultades al establecer una conexión directa con los grupos y subgrupos, tal como se evidenció en las variables Conocimiento y Relacionamiento. En concordancia con Ackermann y Eden (2011), el análisis de los *Stakeholders* se debe convertir en una tarea matutina, en razón a que la comprensión específica de las necesidades y propuestas de los grupos puede llevar al diseño de estrategias corporativas con mayor nivel de complejidad y facilitar su administración.

De acuerdo con Plowman y Rawlins (2017), los grupos de interés deben ser identificados según sus relaciones con la organización y evitar extralimitarse por su compendio de atributos; en este aspecto, se evidenció que usualmente los directores, líderes de área y colaboradores centraron su atención en las cualidades y condiciones de los *Stakeholders*, otorgando un segundo plano al desarrollo de confianza y cooperación mutua que sobrepasa el intercambio de servicios (Baro, 2011). En correspondencia, el sostenimiento de los nexos entre la institución y los grupos de interés debe estar constituida por las 'relaciones públicas', especialmente para identificar los *Stakeholders* que en el relacionamiento poseen cierto control y autoridad sobre la empresa, lo cual implica que puedan disponer del retiro de recursos y restringir la autonomía corporativa (Plowman y Rawlins, 2017); para el caso particular, se destacan los entes estatales de control.

Grunig y Hunt (1984) se basaron en un apartado de la teoría de vínculos interpretada por Esman en 1972 y aplicada a la administración de relaciones públicas (Grunig y Grunig, 1992; Dozier, Grunig, y Grunig, 1995), a partir de cuatro tipos de vínculos que determinan la priorización de *Stakeholders*, basada en la administración del relacionamiento entre los grupos y la organización. El primero corresponde a los *posibilitadores*, por cuanto proveen autoridad y control de recursos que favorecen la existencia de la institución; el segundo se relaciona con los *funcionales* de entrada (empleados, proveedores, sindicatos) y de salida (personas o entidades que acceden a los servicios); el tercero hace alusión a los *normativos*, en consideración con aquellos grupos que se alían con otros al enfrentar problemas similares o compartir valores; al cuarto vínculo pertenecen los *difusos*, referidos a los elementos de la sociedad que claramente no poseen una membresía en organizaciones formales (Grunig y Hunt, 1984, p. 140-142).

Conforme con los resultados de priorización de grupos y subgrupos en cada área de desempeño de la institución objeto de estudio, se encontró la posibilidad de construir vínculos de relacionamiento con cada uno de los *Stakeholders* clasificados, a través de una red de administración de las partes interesadas; en este sentido, se requiere una revisión continua de la prioridad relativa entre las intenciones de los grupos involucrados y la toma de decisiones sobre aquellas acciones que son potencialmente riesgosas para la organización (Ackermann y Eden, 2011). Cabe mencionar que, "las empresas están vinculadas a sus grupos de interés por medio de las

consecuencias que éstos tienen sobre ella; es decir, de los recursos aportados y arriesgados que aseguran su supervivencia” (Baro, 2011, p.142). De ahí que, al tratarse de una Institución Prestadora de Servicios de Salud con amplia variedad y diversidad de *Stakeholders*, resulta indispensable realizar una constante indagación de sus expectativas y determinaciones, con el propósito de administrar las negociaciones e identificar aquellas partes interesadas que influyen deliberadamente en el futuro estratégico de la organización, caracterizados por ser individuos y grupos específicos (Ackermann y Eden, 2011).

En consonancia con la administración del relacionamiento con los *Stakeholders*, se precisa la importancia de las variables conocimiento, relacionamiento, impacto y herramientas implementadas, por cuanto profundizan en la capacidad que tienen los empleados y la organización de comprender el entramado de vínculos que se entretejen para alcanzar los objetivos corporativos (Smith, 2012); en este sentido, los directores, líderes de área y colaboradores de la IPS, deben interpretar la relevancia del público vinculado a la institución en cada una de las dependencias. Al respecto, Grunig y Hunt (1984) explican que habitualmente la organización manifiesta dificultades en el relacionamiento con sus *Stakeholders*; no obstante, el comportamiento que adquiera dependerá de la magnitud del juicio que recaiga sobre el cumplimiento de sus responsabilidades, especialmente si están dirigidas por un enfoque de sostenibilidad (Durán, Mosquera, y Vega, 2017). De acuerdo con lo mencionado, en el marco de la RSE prepondera la priorización en relación con la situación y las estrategias de comunicación del modelo de Rawlins, alineadas con la administración del relacionamiento y los vínculos entre los grupos y la IPS.

Respecto a la priorización con la situación, se debe entender que las actitudes generalmente son situacionales, en relación con la evaluación de favorabilidad o desfavorabilidad que los subgrupos tengan en concordancia con la calidad del servicio que brinda la institución; asimismo, identificar el nivel de involucramiento de los *Stakeholders*, por cuanto reaccionan de manera diferencial a los problemas o inconvenientes corporativos que se presentan, dependiendo del conocimiento que tengan de la situación y si consideran que sus acciones pueden contribuir a un mejoramiento (Grunig y Hunt, 1984; Plowman y Rawlins, 2017). En el contexto de la IPS objeto de estudio, se destacan principalmente los pacientes y sus familias, en razón al compromiso adquirido en el ámbito de salud para satisfacer sus necesidades y la importancia que adquiere para la institución, la consecuente valoración en la prestación del servicio. Al respecto, se encontró que para optimizar la asistencia es imprescindible mantener un relacionamiento (corporativo-comunitario) con empleados, comunidad, pacientes, entidades gubernamentales y proveedores (van Dyk y Fourie, 2012); aspecto que sustenta las políticas y programas de RSE de la IPS.

Por otra parte, las estrategias de comunicación son esenciales para sostener el relacionamiento con subgrupos de interés activos e inactivos en el gobierno corporativo y potenciar la eficiencia de la organización (Falconi, 2014; Espinoza, Gallegos, y Espinoza, 2020), a partir de la creación de programas que requieren estudios exhaustivos de identificación y priorización de *Stakeholders*, como el realizado en la IPS. Adicionalmente, con base en los resultados obtenidos en el mapeo de grupos y subgrupos de interés, se propone vincular al área de Talento Humano, la gerencia de relaciones públicas, con la cual se busca mantener un contacto permanente con las partes involucradas, conocer las ideas y actitudes de cada uno de los subgrupos, los comportamientos que desarrollan en el relacionamiento con la organización y caracterizar a profundidad cada *Stakeholder* (Grunig y Hunt, 1984); lo anterior, con base en la información recopilada a través del estudio y la implementación del aplicativo ofimático diseñado para el registro de identificación, priorización y mapeo de grupos de interés para el planteamiento de estrategias de relacionamiento.

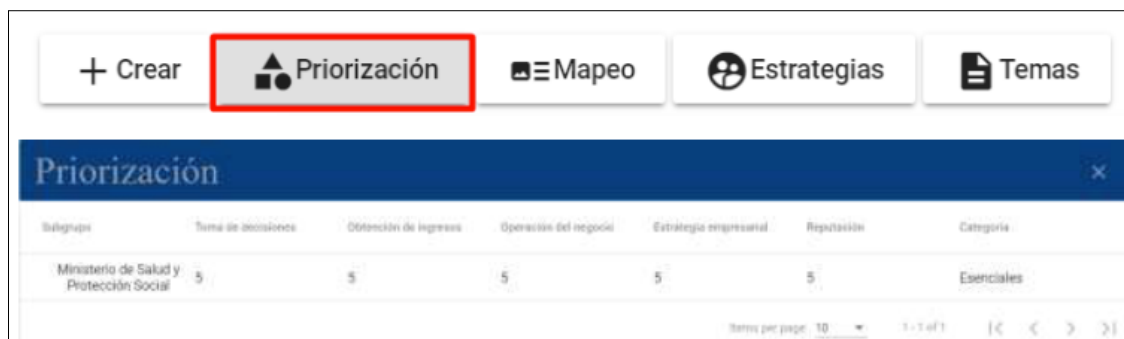
3.5. Aplicativo ofimático para la identificación, priorización y mapeo de grupos de interés

Para el desarrollo del aplicativo, de manera preliminar la información se estructuró en plantillas de Excel®, con el propósito de obtener una mejor visualización y distribución de los datos; posteriormente, se enlazó con la base

de datos *Firebase*, que consiste en una plataforma para el desarrollo de aplicaciones web, lo cual permitió trabajar en formato *HTML*. El diseño y funcionamiento del aplicativo web posee una interfase accesible, de fácil comprensión y con un menú simplificado; para lo cual, se resume una guía de uso de la herramienta descrita a continuación:

Mediante la función *Crear*, se ingresa cada subgrupo de interés con sus respectivas características, el diligenciamiento de los criterios con puntaje de 1 a 5 es obligatorio y la categorización (esencial, importante, básico) se actualiza en tiempo real; por tanto, se logrará sostener un control de la información y objetividad sobre el propósito de la herramienta. Complementario a la función *Crear*, el aplicativo contiene cuatro pestañas adicionales: *Priorización*, *Mapeo*, *Estrategias* y *Temas* (Figura 1). La primera, abarca los criterios del nivel de influencia con su respectivo valor; la segunda, incluye la clasificación por categorías, de acuerdo con los puntajes asignados de 1 a 5 y filtros que facilitan la visualización de los subgrupos pertenecientes al ítem seleccionado (esencial, importante, básico). La tercera y cuarta pestaña corresponden a asignaciones descriptivas para cada subgrupo, basado en las estrategias alusivas a programas, proyectos y toma de decisiones corporativas. Por último, la herramienta cuenta con las opciones *Consulta*, *Actualizar* y *Eliminar*; únicamente se podrán ejecutar estas alternativas para subgrupos que hayan sido registrados anteriormente. Esta distinción permitirá tener un control del contenido ingresado al aplicativo y descartar aquellos grupos con los que no se sustente un relacionamiento.

Figura 1
Pestañas de opciones en el aplicativo web



Fuente: elaboración propia

Se determinó que el óptimo funcionamiento del aplicativo requiere de un módulo de capacitación para cada uno de los empleados; a su vez, demanda el liderazgo de la gerencia de relaciones públicas para direccionar el adecuado uso e implementación de la herramienta como base para sustentar un progreso en el relacionamiento y reestablecimiento de vínculos con los grupos y subgrupos de interés desde lo documental.

4. Conclusiones

La incorporación de políticas y proyectos de RSE en entidades de salud con estándares de calidad resulta ser un reto, de acuerdo con el amplio número de grupos de interés públicos y privados que influyen en las actividades corporativas de la institución; no obstante, la indagación y aplicación de estrategias accesibles, factibles y rigurosas permiten un alcance oportuno en la gestión de relacionamiento con los *Stakeholders*. Si bien la integración de la sostenibilidad en las acciones frecuentes de la organización no determina su alcance, este criterio forma parte de una labor corporativa que otorga confianza, credibilidad y acuerdos socioambientales entre *Stakeholders*; de ahí que, el relacionamiento es proporcional al grado de interés por los grupos y subgrupos que conlleva a la rendición de cuentas y alternativas de participación para beneficio de todas las partes involucradas en el gobierno corporativo.

De manera alterna, se destaca la importancia que tiene para las organizaciones el fortalecimiento de habilidades y prácticas útiles en el ejercicio de su labor misional, por cuanto la RSE y el relacionamiento con los *Stakeholders* demanda la capacidad de integración con las partes interesadas que intervienen en la institución; sumado a una tendencia legítima por mejorar la prestación de servicios a la comunidad, desde los componentes económico, social y medioambiental. En consecuencia, la relación empresa-sociedad resulta de un aprendizaje continuo por incorporar la sostenibilidad en sus objetivos, una participación activa de todos los grupos influyentes y trascender la perspectiva individualista que limita un accionar pleno en beneficio de todos los sectores involucrados.

En consonancia con el modelo sistemático e integral propuesto por Rawlins y la teoría de vínculos interpretada desde la administración de relaciones públicas por Grunig y Hunt, se concluye que el relacionamiento con los *Stakeholders* debe ser administrado a partir del conocimiento integral de las partes involucradas, específicamente en lo concerniente a sus intenciones y expectativas. En este sentido, la objetividad en el establecimiento de vínculos es fundamental para identificar aquellos grupos y subgrupos que ejercen un dominio sobre la organización y de manera gradual pueden limitar su accionar; de ahí que, es necesario asumir en el marco de la competencia estratégica, que ciertos grupos de interés apoyen los programas y proyectos de la institución, pero otros buscan perjudicar los planes corporativos (Ackermann y Eden, 2011). Al respecto, una de las dificultades de la priorización consiste en la disputa por determinar a qué grupos otorgarla y cuánto ceder; por lo cual, es necesario priorizar el valor de las relaciones con los grupos de interés y evitar destinar tiempo y recursos con *Stakeholders* que no contribuyen a los objetivos de la organización (Plowman y Rawlins, 2017).

Los resultados indicaron que para los empleados el factor de sostenibilidad y legalidad se constituye en una pauta para el alcance de un impacto positivo respecto a los *Stakeholders*; no obstante, se evidenciaron deficiencias en el relacionamiento con los grupos y subgrupos, de acuerdo con el reducido conocimiento sobre su influencia, intereses y expectativas. De esta manera, se deduce que la capacidad para identificar y priorizar a las partes interesadas no determina la posibilidad de administrar su relacionamiento, conforme con las problemáticas o conflicto de intereses que enfrenta el vínculo *Stakeholder*-Organización; por tanto, el análisis y monitoreo continuo de los grupos debe brindar una apertura para el planteamiento de estrategias con una dimensión integral desde la RSE. En esta instancia, la disposición de la institución para la aplicación de planes de relacionamiento innovadores podrá consolidar en los directivos, líderes de área y colaboradores; un interés genuino por conocer y comunicarse con los grupos de interés y apropiarse del establecimiento de vínculos.

Finalmente, con el diseño del aplicativo ofimático se presenta la posibilidad de documentar la identificación y priorización de los grupos de interés en cada área de desempeño, organizar las estrategias que se planteen desde el relacionamiento y alcanzar un flujo de información en tiempo real, accesible a todas las personas que integran la IPS. También, se resalta la propuesta de instaurar una gerencia de relaciones públicas, con el propósito de mantener un equilibrio entre los vínculos de relacionamiento, planear programas de comunicación con *Stakeholders*, conocer los públicos con que interactúa cada dependencia de la IPS, regular el conflicto de intereses respecto a temáticas que generan controversias y disparidades, interpretar la complejidad del ambiente de competencia empresarial y liderar la implementación de la herramienta ofimática diseñada. Es indispensable comprender que, los cambios obtenidos con la apropiación en el relacionamiento con las partes interesadas dependen de la identificación oportuna de los *Stakeholders*, una priorización que trascienda el intercambio de servicios y el nivel de interpretación por parte de directivos, líderes y colaboradores de la institución objeto de estudio.

Referencias bibliográficas

Ackermann, F. y Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>

- Adhepeau, J. L. M. (2013). *Responsabilidad social corporativa (RSC) y teoría de los stakeholders en el sector del petróleo de Costa de Marfil*, (10), 303-331. Recuperado de: <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/10/secciones/tematica/09-rsc-costademarfil.html>
- Aguilera, A. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977>
- Alberich, T. (2008). IAP, redes y mapas sociales: desde la investigación a la intervención social. *Portularia*, 8(1), 131-151. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2178>
- Aylwin de Barros, N., Jiménez de Barros, M. y Quezada de Greppi, M. (2000). *Un enfoque operativo de la metodología de trabajo social*. Buenos Aires: Hvmánitas.
- Arribas-Urrutia, A. (2016). Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. La ética en las organizaciones. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(1), 77-88. Recuperado de: <http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/Arribas>
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, (9), 135-162. doi: https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013
- Bianchi, E., Bruno, J. M. y Sarabia-Sanchez, F. J. (2019). The impact of perceived CSR on corporate reputation and purchase intention. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 206-221. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2017-0068>
- Bonilla-Priego, M. J. y Benítez-Hernández, P. M. (2017). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de Contabilidad*, 20(2), 157-166. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.10.002>
- Campos, A. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. Bogotá: Magisterio.
- Carbonell, A., Tirado, P. y de los Ríos, A. (2006). La relación entre los “stakeholders” y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico. *Revista de Empresa*, (18), 66-78. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240839>
- Castaño, C. A., Díaz, N. y Lozano, J. (2012). *Manual para la gestión con grupos de interés*. Bogotá: Universidad EAN. Recuperado de: [https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20Grupo I.pdf?sequence=1](https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20Grupo%20I.pdf?sequence=1)
- Dozier, D.M., Grunig, L.A., y Grunig, J.E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey, Estados Unidos: LEA
- Durán, A.M., Mosquera, P., y Vega, M. (2017). Analysis of Public Relations Management as a Sustainable Pillar in Ecuadorian Organizations in Different Contexts. *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*, 11, 199-222. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000011010>
- Espinoza, M.A., Gallegos, D.P., y Espinoza, M.D. (2020). Gobierno Corporativo en las organizaciones: un mapeo sistemático. *Revista Espacios*. 41(3), 26. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410326.html>

- Falconi, T.M. (Ed.) (2014). *Global stakeholder relationships governance: An infrastructure*. New York: Palgrave Macmillan.
- Farinós, J. (2015). Environmental responsibility and corporate social responsibility. *VITRUVIO - International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, (1), 86-91. <https://doi.org/10.4995/vitruvio-ijats.2015.4477>
- Forética. (2017). *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Recuperado de: https://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.
- García, M.T. (2012). Las Ciencias Sociales y la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 92-111. <https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.05>
- García, S. (2017). Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa. Respuesta a la Legitimación y Configuración de la Dimensión Societaria de la Empresa. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, (26), 149-180. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6235024>
- Gessa, A. y Jiménez, M. A. (2011). La gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(4), 753– 771. Recuperado de: <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V20/N04/v20n4a01.pdf>
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: CBS College.
- Grunig, J.E. y Grunig, L.A. (1992). Models of Public Relations and Communication. En J.E. Grunig. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp.285-325). New Jersey, Estados Unidos: LEA
- González, J. y Cuesta, P. (2018). De responsabilidad social a sostenibilidad corporativa: una revisión actualizada. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 17(17), 46-71. doi: <https://doi.org/17.7263/ADRESIC.017.003>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE] (2018). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Recuperado de: <http://www.iarse.org/publicaciones>
- ISO [Organización Internacional de Normalización]. (2010). *ISO 26000. Guía de responsabilidad social*. Suiza: ISO.
- López, V. y Zavala, B. (2019). La responsabilidad social en las dimensiones de la ciudadanía corporativa. Un estudio de caso en la manufactura agrícola. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 179-211. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.12566
- Luna-González, J. P. y Rodríguez-Hurtado, M. E. (2012). Ampliación de las posibilidades de uso de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Dyna*, 87(5), 558-565. <https://doi.org/10.6036/4586>
- Martín, P. (2007). Mapas sociales: método y ejemplos prácticos. En Villasante, T., Montañes, M. y Martín, P. (Coord.). *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía/2*. (2 ed., pp. 65-82). Madrid: El Viejo Topo.

- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., Miranda-Redondo, R. y Esperanza, C. (2017). Normalización de la responsabilidad social empresarial: un análisis desde su obligatoriedad y voluntariedad. *Revista Espacios*, 38(51), 19. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385119.html>
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises [ORSE], CSR EUROPE y Forética. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y Stakeholders*. The European Alliance for CSR.
- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, (1), 137-156. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.09>
- Ortiz, Y., Vargas, E., Nava, R. y Castillo, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18(30), 97-120. <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05>
- Plowman, K. y Rawlins, B. (2017). The Case for Envirocare: Prioritizing Stakeholders for Public Relations. *Case Studies in Strategic Communication*, 6, 1-30. Recuperado de: <http://cssc.uscannenberg.org/wp-content/uploads/2018/01/v6art1.pdf>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. Bogota: 3R Editores.
- Rao, K. y Tilt, C. (2016). Board diversity and CSR reporting: an Australian study. *Meditari Accountancy Research*, 24(2), 182-210. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2015-0052>
- Saltos, M. A. y Velázquez, R. M. (2019). Apuntes teóricos para la promoción de la responsabilidad social empresarial en Ecuador. *Revista Espacios*, 40(43), 4. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/19404304.html>
- Smith, B.G. (2012). Public relations identity and the stakeholder–organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship. *Public Relations Review*, 38(5), 838-845. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.011>
- Rawlins, B. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. Institute for Public Relations. Recuperado de: https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf
- Rincón, C. (2017). Caracterización de los stakeholders que se relacionan con las Oficinas de Gerencia de Proyectos – fundamento del ecosistema para la gestión de proyectos sostenibles. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 230-255. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A15.12\(3\)230-255.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A15.12(3)230-255.pdf)
- Valenzuela, L., Jara-Bertin, M. y Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150308>
- van Dyk, L. & Fourie, L. (2012). Towards contextualising stakeholder relationship indicators for corporate–community relationships. *Communicatio*, 38(3), 349-364. <https://doi.org/10.1080/02500167.2012.723633>
- Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 195-207. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.002>
- Witkowska, J. (2016). Corporate Social Responsibility: Selected Theoretical and Empirical Aspects. *Comparative Economic Research*, 19(1), 27-43. <https://doi.org/10.1515/cer-2016-0002>