



UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA



**GRUPOS  
DE INTERÉS:**  
un compromiso  
con responsabilidad social



# GRUPOS DE INTERÉS: un compromiso con responsabilidad social



RECTOR

Brigadier General Hugo Rodríguez Durán

VICERRECTOR GENERAL

Mayor General Jairo Alfonso Aponte Prieto

VICERRECTORA ACADÉMICA

Ingeniera Rosa Yanneth Méndez Martín

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Ingeniera Hilda Marcela Iregui Guerrero

VICERRECTOR SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA

Brigadier General Héctor Eduardo Peña Porras

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Capitán de navío Rafael Antonio Tovar Mondragón

JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

Doctor José William Castro Salgado

Grupos de interés: un compromiso con responsabilidad social

© Universidad Militar Nueva Granada

*Segunda edición:* junio de 2017

Todos los derechos reservados y se acoge en un todo a la Ley 23 de 1982, artículo 32

*Edición y textos:*

Doctor José William Castro Salgado

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Ingeniera Nathaly Johanna Acero López

Sección Prospectiva e Inteligencia Competitiva - Oficina Asesora de Planeación

*Concepto gráfico, diseño y diagramación:*

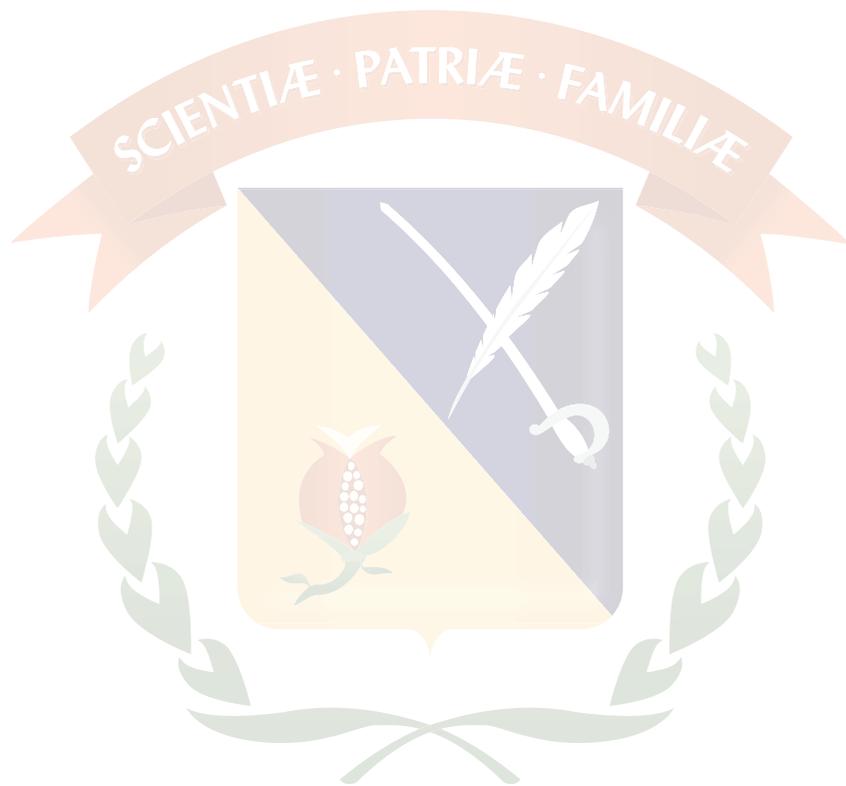
Diana Guayara V.

Este libro hace parte de las memorias del estudio prospectivo para la Universidad Militar Nueva Granada al 2035.

® Bogotá D. C.

# Contenido

Presentación	7
<b>1. Marco conceptual</b>	<b>9</b>
1.1 Gobierno corporativo	11
1.1.1 Modelo angloamericano	11
1.1.2 Modelo europeo	11
1.1.3 Modelo japonés	11
1.2 Experiencia colombiana en materia de gobierno corporativo	11
1.3 Antecedentes de las buenas prácticas de gobierno corporativo en Colombia	12
1.4 Códigos de Buen Gobierno en las Instituciones de Educación Superior	13
1.5 El rol de los grupos de interés en el ámbito del gobierno corporativo	14
1.6 La función de los grupos de interés	14
1.7 Etapas de la creación de un modelo de gestión de grupos de interés	14
1.7.1 Identificación de los grupos de interés	14
1.7.2 Priorización	15
1.7.3 Herramientas de diálogo y desarrollo del proceso	15
<b>2. Teorías significativas de los grupos de interés</b>	<b>17</b>
2.1 Grupos de interés o grupos de interés	17
2.1.1 Clasificación de los grupos de interés	17
2.1.2. Relaciones de reciprocidad	18
2.2 Grupos de interés internos y externos	19
<b>3. Grupos de interés en la UMNG</b>	<b>21</b>
3.1 Metodología	21
3.1.1 <i>Etapa 1.</i> Identificación Grupos de Interés	22
3.1.2 <i>Etapa 2.</i> Análisis de necesidades y expectativas	23
3.1.3 <i>Etapa 3.</i> Oferta de valor	24
3.1.4 <i>Etapa 4.</i> Mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación	24
3.2 Gobierno Corporativo UMNG	24
3.2.1 Importancia de fortalecer el buen gobierno corporativo en la UMNG	25
Referencias	27

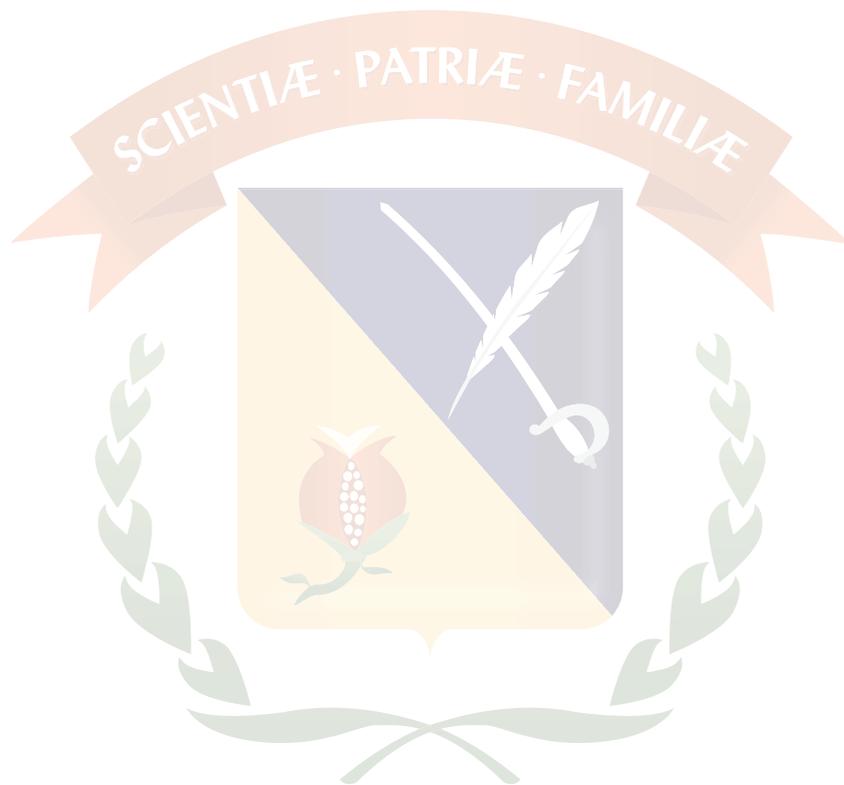




## Presentación

La Universidad Militar Nueva Granada, comprometida con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y con el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión, presenta a la comunidad neogranadina el documento *Grupos de Interés*; en el que se realiza un recorrido conceptual a través de la gobernabilidad, el gobierno corporativo, la gobernanza y la responsabilidad social.

Se presentan algunas perspectivas de teorías significativas relativas a los grupos de interés, y se pone en conocimiento la metodología para la identificación, el análisis y los mecanismos de seguimiento y evaluación de los grupos de interés institucionales.



# 1. Marco conceptual

Hoy día, las organizaciones reconocen la importancia de que sus procesos sean más sostenibles, considerando las exigencias del entorno en materia financiera, tecnológica, administrativa y de talento humano. Llevar a cabo las prácticas relacionadas con estos procesos supone implementar la transparencia como principio básico en el ámbito de la sostenibilidad.

La sostenibilidad aumenta la oferta de valor de las organizaciones, promueve mejoras e innovación a través de la gestión del cambio y garantiza el cumplimiento del direccionamiento estratégico mediante el uso de las mejores prácticas.

Por otra parte, aunado a la política de sostenibilidad, las generalidades de la ISO 26000:2010, sustentan como tema relevante el reconocimiento de la responsabilidad social organizacional y manifiestan de manera expresa la necesidad de identificar los aspectos que se originan a partir de las decisiones tomadas por la organización.

Una forma efectiva para que una organización identifique su responsabilidad social es familiarizarse con los asuntos concernientes a la responsabilidad social dentro de las siguientes siete materias fundamentales: gobernanza de la organización; derechos humanos;

prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010, p. 17).

Se resalta entonces la importancia del buen gobierno corporativo como pilar fundamental para poder desarrollar adecuadamente una gestión socialmente responsable y sostenible que perdure en el largo plazo.

Según los principios de gobierno corporativo<sup>1</sup> de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), es de vital importancia garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, lo cual supone promover la transparencia de los procesos y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las diferentes autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras (OCDE, 2004, p. 17).

En este contexto se presenta la figura 1.1 (p. 9), que representa en términos generales la estructura del triángulo de gobierno corporativo.

En el sistema, cada actor interactúa entre sí, como un grupo de interés, en procura de la sostenibilidad de la organización, según el modelo adoptado por cada organización en particular.

En este sentido, la correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de gestión, es

<sup>1</sup> Entiéndase el concepto de gobierno corporativo como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y como una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otros grupos de interés (Unión Europea, 2011).



**Figura 1.1. Triángulo gobierno corporativo**

*Fuente: elaboración propia*

una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable (Granda y Trujillo, 2011, p. 72).

Se puede decir que la responsabilidad social en las instituciones es fundamental para lograr una sostenibilidad económica, social y ambiental a largo plazo, y de esta manera adquirir factores diferenciadores con respecto a otras instituciones. Para llegar a un buen sistema de responsabilidad social es necesario la inclusión de los grupos de interés de la institución y sus expectativas en las actividades económicas de la misma.

Debido a que los grupos de interés influyen en la actividad y resultados de la institución es importante tener un modelo de gestión de estos grupos para minimizar los riesgos e incrementar las ventajas competitivas.

En el marco del gobierno corporativo, se reconoce el papel de los grupos de interés como el derecho adquirido, establecido por ley, a través de acuerdos que permiten el fomento de la cooperación entre sociedades y dichos grupos de interés. Lo anterior, con vista a la creación de una propuesta de valor que permita facilitar la sostenibilidad de las empresas.

Cabe resaltar que:

En los casos en los que los grupos de interés participen en el proceso de gobierno corporativo, estas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable. Los grupos de interés, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones (OCDE, 2004, p. 21).

Con el fin de tener mayor claridad sobre las tendencias y el comportamiento de las corporaciones en materia de gobierno corporativo, se hace necesario estudiar los modelos que tradicionalmente se han desarrollado en el mundo. Históricamente se encuentran dos visiones: la angloamericana y la europea (Sheehy, 2004).

Las estrategias de gobierno corporativo en América Latina y otros territorios han sido tratadas por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), e

ilustradas en Marulanda et al. (2003), documento en el que se ponen a consideración las mejores prácticas según el modelo angloamericano y se expone sobre la importancia y los beneficios de las buenas prácticas de gobierno corporativo para Colombia.

A continuación, se presentan las especificidades para el modelo angloamericano, europeo y japonés, en el marco de gobierno corporativo.

## 1.1 GOBIERNO CORPORATIVO

De conformidad con el *Libro Blanco de Gobierno Corporativo en América Latina*. Banco de Desarrollo de América Latina. (2012), los modelos de gobierno corporativo se dividen de la siguiente manera:

### 1.1.1 Modelo angloamericano

En el modelo angloamericano, la importancia del gobierno corporativo recae sobre los accionistas, dado que sus intereses priman sobre los intereses de cualquier otro actor de la organización. El triángulo de gobierno corporativo en este modelo lo complementan los miembros de la junta directiva y el gerente o la alta dirección de la organización.

### 1.1.2 Modelo europeo

El modelo europeo presenta al mundo sus mejores prácticas a través de la consolidación del *Libro Verde*, en el que se consigna la normativa de gobierno corporativo de la Unión Europea.

En la perspectiva del modelo europeo para gobierno corporativo se suscriben dos niveles: un primer nivel, en el

que los accionistas seleccionan una junta directiva, y otro nivel con una junta conformada por los empleados de la organización. En este modelo se trabaja por un fin común a través del entrenamiento que se otorga a los empleados, y va en total beneficio de la organización; además, proyecta la visión estratégica como un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

### 1.1.3 Modelo japonés

Confecámaras ha incluido en su *Libro Blanco* las buenas prácticas del modelo japonés, que se describe a continuación:

Este modelo tiene como actor principal al Banco de Japón y a los clientes industriales (accionistas al interior) que son quienes originan los dividendos financieros y tienen la mayor participación en la toma de decisiones. Por lo anterior, el Banco para los japoneses se ha convertido en un mecanismo de monitoreo eficiente. Sin embargo, el inversionista extranjero tiene poca participación dentro del modelo.

## 1.2 EXPERIENCIA COLOMBIANA EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

La Ley 275 de 2001 determinó el Sistema de Gobierno Corporativo colombiano:

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), está promoviendo el gobierno corporativo en Colombia, utilizando un enfoque estratégico innovador.

Para empezar, Confecámaras ha realizado importantes alianzas estratégicas. Entre las organizaciones aliadas se encuentran miembros de la academia, representantes de grupos económicos y financieros clave, organizaciones no gubernamentales, la Bolsa de Valores, inversionistas líderes de los fondos de pensiones, firmas de auditoría, Cámaras de Comercio, medios de comunicación, la Superintendencia de Valores y Sociedades y otros representantes del gobierno nacional y activistas independientes.

Trabajando con estos equipos, Confecámaras le ha apostado a un programa masivo de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en Colombia, mostrando que el gobierno corporativo es una herramienta efectiva, que beneficia a todos los segmentos de la sociedad, al prevenir la fuga masiva de capitales, aumentar la competitividad, estimular el crecimiento económico, generación de empleo y preparar a las sociedades nacionales, para que afronten los retos derivados de los inevitables procesos de globalización tales como el pendiente Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (Marulanda et al., 2003, p. 75).

### 1.3 ANTECEDENTES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA

La firma Davis Global Asesores, contratada por Confecámaras, realizó un estudio a las Mipymes colombianas acerca de las prácticas de buen gobierno corporativo, y con ese propósito se estudiaron 20 compañías representativas para cada sector productivo.

Las prácticas de gobierno corporativo de cada compañía fueron evaluadas teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

El grado de independencia de la junta directiva, el sistema de votación, los derechos al voto de los accionistas, el grado de divulgación y de precisión de la información, políticas con respecto a adquisiciones hostiles y la existencia y uso de buenos códigos de gobierno (Marulanda et al., 2003, p. 78).

Producto de la investigación en el ámbito colombiano, a continuación, se describen los resultados:

El empresario colombiano es consciente de la realidad económica y social en la que se encuentra el país y por ello reconoció la necesidad de generar un clima para los negocios basado en la transparencia y la eficiencia corporativa, con modelos de gestión que crean valor y que son indispensables para armonizar las prácticas gerenciales con los usos y reglas uniformes aceptados por la comunidad internacional.

El concepto de Gobierno Corporativo nació y creció en grandes economías que cuentan con mercados de capitales desarrollados; sin embargo, el entorno económico colombiano, y en general el latinoamericano, implica tener en cuenta una estructura empresarial conformada por pequeñas y medianas empresas en su mayoría y un mercado público de valores desconocido y sin profundidad.

El 70% de las empresas colombianas están constituidas por Sociedades de Familia, en donde todos los procesos corporativos están limitados a esta subordinación familiar. De tal forma que las empresas no

cuentan con procesos de gestión que aseguren perdurabilidad y eficiencia.

De otro lado, la Bolsa de Valores de Colombia –única plaza bursátil del país– cuenta con ciento veinticuatro (124) compañías listadas, mientras que en las Cámaras de Comercio se han constituido legalmente ciento ochenta y cuatro mil (184.000) sociedades. Por ello, es forzoso concluir que el concepto de Gobierno Corporativo no se puede limitar a las compañías enlistadas en la Bolsa y tiene que convertirse en una herramienta integral de competitividad para todo tipo de sociedades (Marulanda et al., 2003, pp. 10-11).

Para poder avanzar económica y políticamente, Colombia necesita desarrollar e instituir un código de gobierno corporativo endosado por el sector privado y los mayores accionistas, y una estructura del mercado de valores viable.

Estos esfuerzos son sinérgicos. Un comportamiento comercial transparente, justo y responsable mejora la imagen y viabilidad de una compañía. Una firme estructura reguladora facilita las prácticas de buen gobierno y promueve de esta forma el desarrollo nacional. Juntas, estas medidas fomentan la democracia y los mercados que están abiertos a todos, seguros y prósperos. Confecámaras continuará adelantando esta causa, trabajando con los experimentados y dedicados miembros del sector privado y la academia. Los resultados positivos pronto convencerán a las compañías, a lo largo de Colombia, de que adoptar buenas medidas de gobierno corporativo no es solo un esfuerzo ético, o filosófico, de moda, sino una estrategia de negocios a largo plazo, eminentemente prudente (Marulanda et al., 2003, pp. 89-90).

## 1.4 CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

La gestión efectiva del direccionamiento estratégico de los procesos dentro de las Instituciones de Educación Superior requiere introducir el concepto de gobernabilidad, entendida como: “Un conjunto de condiciones que posibilitan el ejercicio real del poder en las instituciones y que formalmente se ha entregado para el cumplimiento de los objetivos y fines propios de cada Institución” (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p. 11).

Las responsabilidades de la gobernabilidad en los procesos de educación superior recaen sobre los órganos de dirección, en donde intervienen entidades de vigilancia y control, veedores públicos, grupos de interés y la comunidad académica nacional.

La importancia de la gestión en las Instituciones de Educación Superior se ve reflejada en la necesidad de implementar prácticas de buen gobierno corporativo, que se “sustentan a partir de los principios de la Constitución Política de Colombia, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Educación” (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p. 9).

La puesta en marcha de estas prácticas garantiza la formación del personal con un comportamiento ético, un alto sentido de pertenencia, y la transparencia en la práctica de los procesos. Lo anterior, revierte sobre la buena toma de decisiones de la Institución, propende por el bienestar general de las comunidades académicas e influye altamente en el proceso de gobierno corporativo.

## 1.5 EL ROL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL ÁMBITO DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Según la OCDE (2004), el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de los grupos de interés establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y los grupos de interés con vista a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

A. Deberán respetarse los derechos de los grupos de interés establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.

B. En los casos en los que los intereses de los grupos de interés estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.

C. Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.

D. En los casos en los que los grupos de interés participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.

E. Los grupos de interés, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.

F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores (OCDE, 2004, p. 21).

## 1.6 LA FUNCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

El gobierno corporativo de las instituciones deberá reconocer los derechos con los que cuentan los grupos de interés, según lo ordene la ley o se establezcan en las políticas de la organización, con el fin de fomentar la estabilidad del direccionamiento.

Es la misma organización la encargada de determinar –de acuerdo con sus intereses particulares, sus necesidades y las expectativas los grupos de interés que interactúan con sus procesos– de identificar explícitamente la relación existente entre estas y el desempeño de los procesos, de tal manera que se gesten estrategias de crecimiento que benefician tanto a las partes como a la organización.

El grado de la participación de los grupos de interés en el contexto organizacional es relevante, puesto que permite identificar los intereses de estas partes sobre la organización, y por tanto promueve el diseño de planes estratégicos que orientan en prospectiva a la organización en aras de lograr el cumplimiento de la misión.

## 1.7 ETAPAS DE LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

### 1.7.1 Identificación de los grupos de interés

Para la creación de un modelo de gestión de grupos de interés es fundamental identificarlos de manera adecuada, con fundamento en el contexto de la institución. Para esto, se describen los siguientes elementos que son de ayuda para facilitar la identificación de los grupos de interés:

- *Por cercanía*: grupos que interactúan de manera cercana con la institución (grupos de interés internos)
- *Por influencia*: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
- Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.
- *Por dependencia*: grupos que dependen de la actividad de la organización.

### 1.7.2 Priorización

Posterior a la identificación de los grupos de interés de la institución, es necesario priorizarlos para destinar esfuerzos a aquellos que son más relevantes y que causan mayor impacto en la institución.

Como criterios generales para la priorización de grupos de interés en las instituciones se pueden encontrar los siguientes:

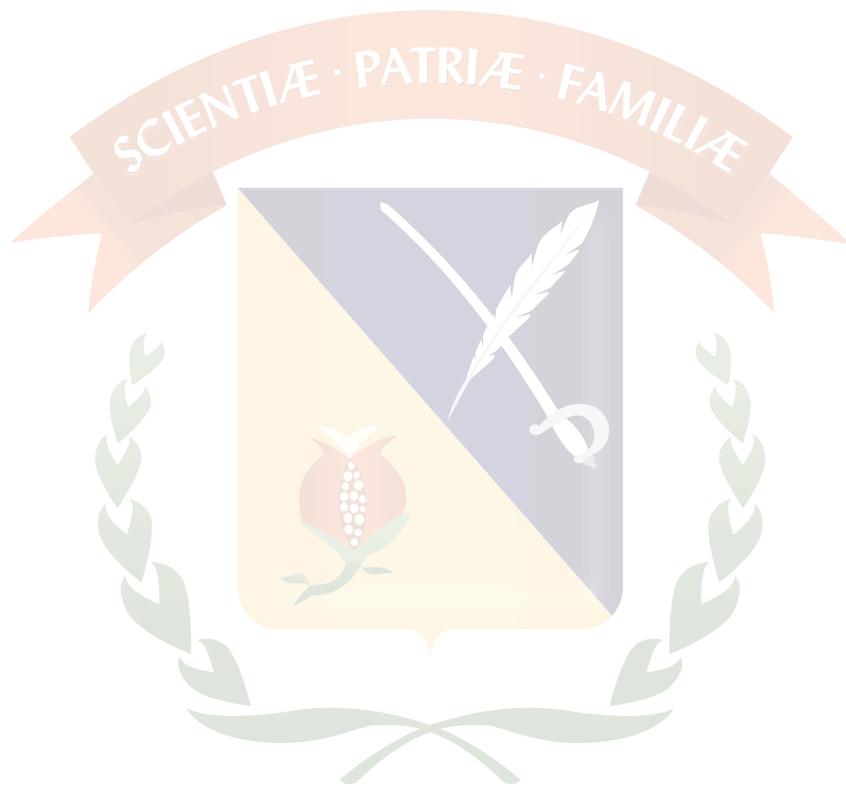
- Nivel o capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).
- Expectativas y nivel de interés en el compromiso, así como su voluntad en la participación.
- Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.

- Conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- Tipo de grupo de interés (público, interno, social, corporativo).
- Dimensión geográfica del proceso.
- Contexto social.

### 1.7.3 Herramientas de diálogo y desarrollo del proceso

Existen diferentes herramientas de comunicación con los grupos de interés que se definen a partir de la priorización de los mismos, y que serán aplicadas con el fin de promover la interacción con los grupos de interés de tal manera que se retroalimente el proceso:

- *Herramienta unidireccional*: Son generalmente usadas para los grupos de interés menos relevantes para la institución que consiste en el control de la información que emite este grupo o del establecimiento de medios informativos hacia el mismo.
- *Herramienta bidireccional*: Usada para grupos de interés que tienen más impacto o relevancia en la institución y consiste en un intercambio de información para determinar sus expectativas.
- *Herramientas de integración*: son herramientas mucho más complejas que las anteriores y consiste en la integración de los grupos de interés en la toma de decisiones de la institución.



## 2. Teorías significativas de los grupos de interés

A continuación, se presenta, un recorrido conceptual adelantado por la División de Gestión de Calidad de la Universidad Militar Nueva Granada, en relación con las teorías significativas de los grupos de interés.

### 2.1 GRUPOS DE INTERÉS O GRUPOS DE INTERÉS

Los expertos Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) describen estos grupos de la siguiente manera:

Los grupos de interés los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa.

Los grupos de interés aplican sus derechos en el desempeño de la empresa porque tienen la capacidad de reservarse su participación, la cual es esencial para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de la organización. Estos grupos siguen apoyando a la organización cuando el desempeño de ésta cumple o supera sus expectativas.

Además, investigaciones recientes sugieren que las empresas que administran bien sus relaciones con los

grupos de interés registran un mejor desempeño que las que no lo hacen. Por consiguiente, las relaciones con los grupos de interés se pueden administrar de modo que sean fuente de una ventaja competitiva.

Si bien las relaciones de las organizaciones con sus grupos de interés son de dependencia, éstas no dependen de ellos en igual medida en distintos momentos y, por lo mismo, no todos los grupos de interés tienen el mismo grado de influencia. Cuanto más crítica y valiosa sea la participación de un grupo de interés, tanto mayor será el grado de dependencia que exista entre la empresa y éste. A su vez, esta mayor dependencia dotará al grupo de interés de una mayor influencia potencial en los compromisos, las decisiones y las acciones de la empresa (p. 21).

Los grupos se involucran a medida que la empresa cumpla o supere sus expectativas, lo cual permite que la organización registre un mejor desempeño. Por consiguiente, las relaciones con los grupos de interés se pueden administrar de modo que sean fuente de una ventaja competitiva.

#### 2.1.1 Clasificación de los grupos de interés

Los grupos de interés se pueden clasificar en tres, como se indica a continuación y en la figura 2.1.

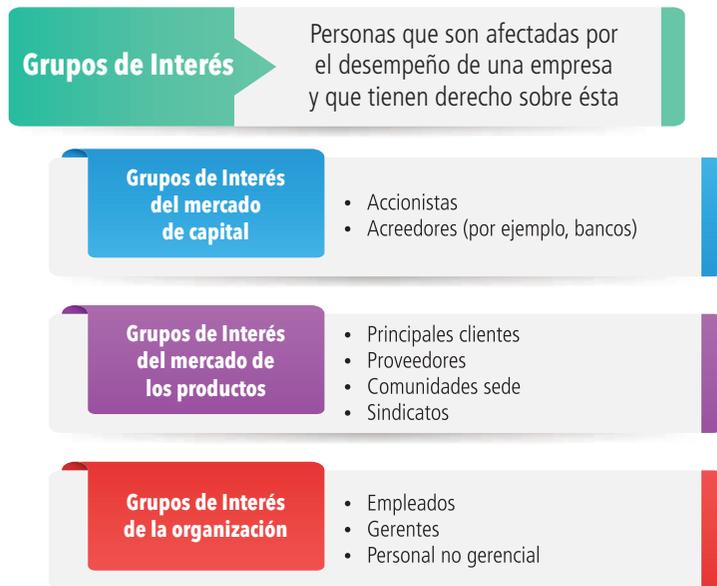
*Grupo de interés del mercado de capital:* accionistas y acreedores, quienes esperan que la empresa conserve y aumente el patrimonio que le han confiado.

*Grupo de interés del mercado de los productos:* clientes, proveedores y comunidades sede.

*Grupo de la organización:* empleados, que esperan que la empresa les proporcione un entorno laboral, dinámico, estimulante y gratificante (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 23).

Cada grupo de interés espera que las personas que toman las decisiones estratégicas de la empresa muestren el liderazgo necesario para poder lograr los objetivos que tienen valor para ella.

Dada la posibilidad de que se presenten conflictos, cada empresa enfrenta el reto de administrar a sus grupos de interés. La empresa debe identificar con sumo cuidado a todos los grupos de interés importantes para ella, y considerar que, si no es posible satisfacer a todos los grupos, los debe clasificar por orden de prioridad. El poder es el criterio fundamental para jerarquizar a los grupos de interés. Otros criterios serían la urgencia con la que se debe satisfacer a un grupo determinado y el grado de importancia que cada uno de ellos tenga para la empresa.



**Figura 2.1 Clasificación de los grupos de interés**

*Fuente:* Hitt, Ireland y Hoskisson (2008, p. 22).

### 2.1.2. Relaciones de reciprocidad

Chiavenato (2009), en su libro acerca del comportamiento organizacional, afirma:

Entre los grupos de interés y la organización existe una fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más. Por otra parte, los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ellas esperan obtener incentivos y recompensas. Una parte invierte en la otra con la expectativa de obtener ganancias mediatas o inmediatas. Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización. La teoría del equilibrio organizacional puede explicarse de la siguiente manera:

1. Incentivos o estímulos: son los “pagos” de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera).
2. Aportaciones: son los “pagos” de cada grupo de interés a la organización a la que está ligado (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, habilidades, competencias, precio, fidelidad, etcétera).
3. La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas y de organizaciones que forman los grupos de interés de la organización. Cada grupo de interés recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hace aportaciones a la organización.

4. Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización sólo en la medida en que los incentivos o las recompensas que les son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que les son exigidas.
5. Las aportaciones realizadas por los grupos de interés son la fuente de la cual se alimenta la organización para proporcionar incentivos a los grupos de interés.
6. La organización sólo será "solvente" y continuará existiendo en la medida en que las aportaciones sean suficientes para proporcionar a los grupos de interés incentivos o recompensas cuya cantidad y calidad los induzcan a continuar las aportaciones.

Estas relaciones de intercambio entre organizaciones y personas deben estar equilibradas, lo que significa que ambas partes deben obtener un rendimiento significativo. En esto consiste el equilibrio organizacional, que crea una relación íntima y prolongada entre personas y organizaciones, una especie simbiosis (Chiavenato, 2009, pp. 27-28).

## 2.2 GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS Y EXTERNOS

Las organizaciones tienen la capacidad de crear valor y resultados para diversos grupos de interés, que involucran a aquellas personas que tienen alguna pretensión con respecto al quehacer y desempeño de la organización (Jones, 2008, p. 28).

De acuerdo con lo anterior, es válido afirmar que existen dos clases de grupos de interés: los grupos de interés



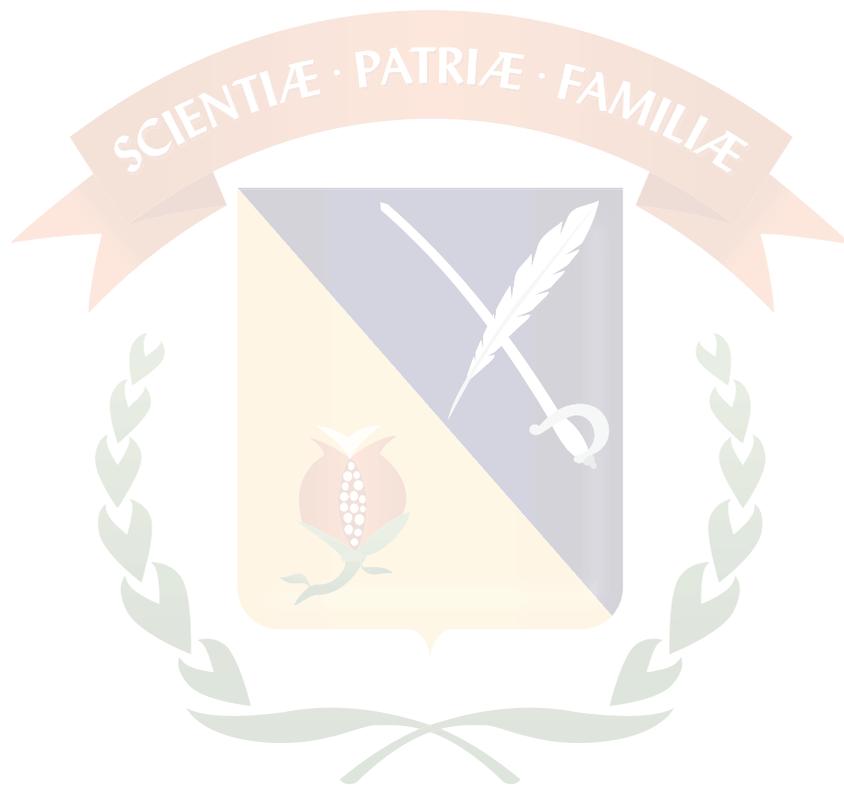
**Figura 2.2 Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización**

*Fuente: Chiavenato (2009, p. 29).*

internos y los grupos de interés externos, tal como los describe Jones (2008),

(Los grupos de interés internos) son personas que se encuentran más apegadas a la organización y tienen las pretensiones más fuertes o directas sobre los recursos organizacionales: accionistas, gerentes y fuerza de trabajo (p. 28).

(Los grupos de interés externos) son personas que no son dueñas de la organización ni tampoco son empleados de esta, pero que sí tienen algún interés en ella. Los clientes, proveedores, el gobierno, sindicatos, comunidades locales o el público en general (p. 29).



## 3.1 METODOLOGÍA

# 3. Grupos de interés en la UMNG

La Universidad Militar Nueva Granada ha definido una metodología para la identificación, análisis y seguimiento de los grupos de interés, la cual es aplicada con el fin de identificar apropiadamente los grupos de interés pertinentes y sus necesidades y expectativas. No obstante, a la fecha y teniendo en cuenta la información documental, la Universidad ha definido los siguientes grupos de interés:



**Figura 3.1. Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización**

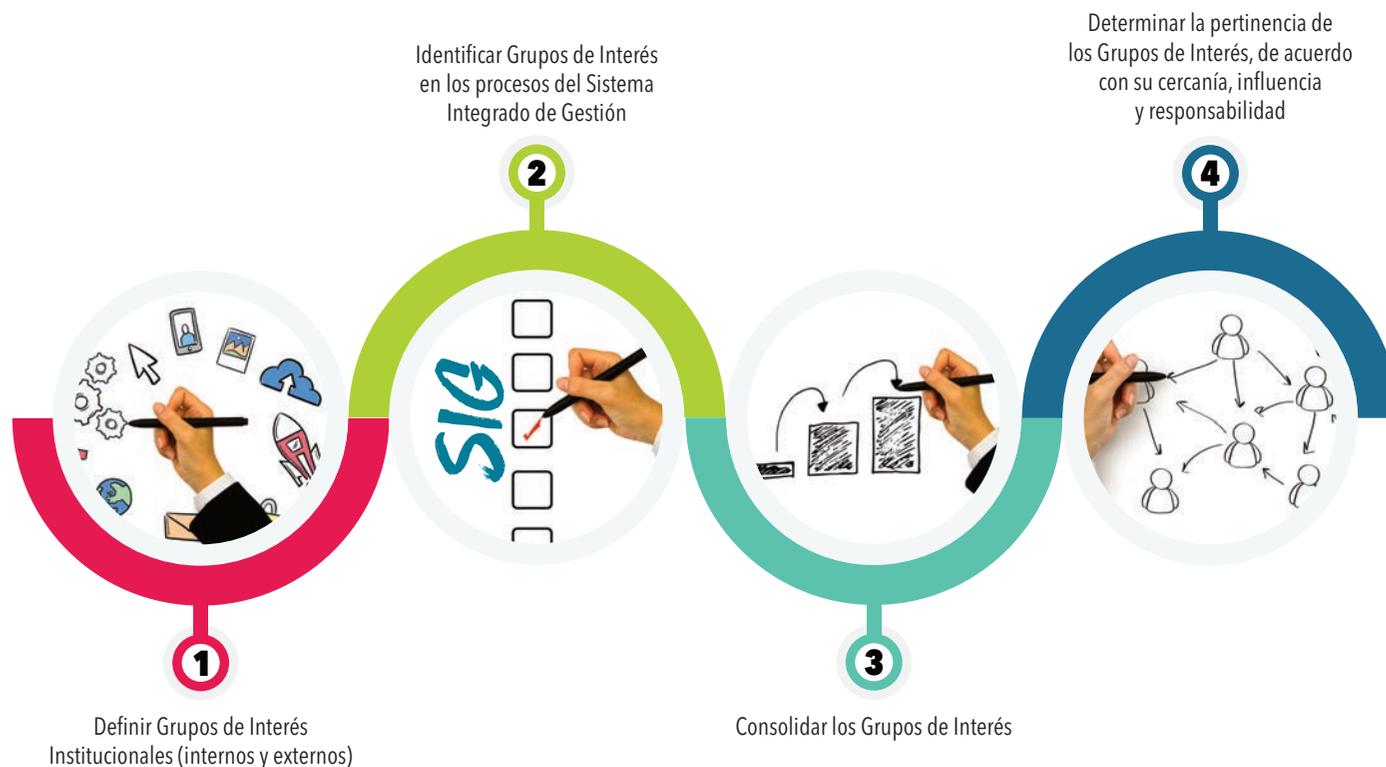
*Fuente:* elaboración propia.

A continuación, se describe la metodología a seguir que permite nutrir el primer ejercicio de identificación de grupos de interés.

### 3.1.1 Etapa 1. Identificación Grupos de Interés

Para la comprensión de la relación existente entre los grupos de interés de la Universidad, se hace necesario realizar una identificación de cada uno de ellos, analizando su pertinencia con el fin propiciar la participación de aquellos grupos pertinentes en la toma de decisiones (figura 3.2).

- 1) Con base en el análisis del contexto, se definen los grupos de interés institucionales (internos y externos), es decir, cualquier persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la UMNG.
- 2) Identificar en cada uno de los procesos del Sistema Integrado de Gestión los grupos de interés aplicables, considerando los riesgos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar a la conformidad de los servicios que se brindan a cada grupo de interés, considerando el ciclo de vida de los productos y servicios.



**Figura 3.2 Identificación grupos de interés**

*Fuente:* elaboración propia.

- 3) Consolidar los grupos de interés identificados en las dos actividades anteriormente mencionadas.
- 4) Determinar la pertinencia de los grupos de interés, de acuerdo a su cercanía, influencia y responsabilidad, teniendo en cuenta su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales y su importancia en la toma de decisiones. Así mismo identificar el consumidor estratégico, con el propósito de encaminar los esfuerzos al aumento de la satisfacción de los grupos de interés.

### 3.1.2 Etapa 2. Análisis de necesidades y expectativas

A partir de la determinación de los grupos de interés pertinentes, es importante conocer las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, estableciendo los requisitos que la Universidad se compromete a cumplir, con base en sus capacidades (figura 3.3).



**Figura 3.3 Análisis de las necesidades y expectativas**

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.3 Etapa 3. Oferta de valor

Una vez identificadas las fortalezas en el contexto interno, la Universidad construye la oferta de valor de cada función sustantiva hacia los grupos de interés.

Para ello, la Universidad Militar Nueva Granada, comprometida con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, incluye en el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano el objetivo de “propiciar la participación ciudadana y de los grupos de interés de la Universidad Militar Nueva Granada, para el desarrollo de Iniciativas Adicionales de control a la gestión institucional para la lucha contra la corrupción” (UMNG, 2006, p. 15).

### 3.1.4 Etapa 4. Mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación

Se establecen mecanismos de seguimiento y medición para:

1. Determinar comunicaciones internas y externas
  - a) qué comunicar;
  - b) cuándo comunicar;
  - c) a quién comunicar;
  - d) cómo comunicar;
  - e) quién comunica.
2. Determinar los métodos y la periodicidad para realizar seguimiento, con la que se obtiene retroalimentación y se conoce la percepción de los grupos de interés del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.



**Figura 3.4. Análisis de las necesidades y expectativas**

*Fuente:* elaboración propia.

## 3.2 GOBIERNO CORPORATIVO UMNG

Las prácticas de gobierno corporativo en la Universidad Militar Nueva Granada están encaminadas al fortalecimiento y control de la gestión, considerando que su implementación aumenta el nivel de transparencia frente a los diversos actores y grupos de interés con los que cuenta la institución.

Estas prácticas se definen a través de las aristas misionales que la Universidad ha seleccionado como principios de gobierno corporativo, y se encuentran en coherencia con la declaración de principios de la UMNG y con los ejes articuladores presentados en el Proyecto Institucional, que “constituyen los fundamentos estructurales sobre los cuales se desarrolla la visión institucional, para brindar el soporte para el desarrollo de las funciones sustantivas y de soporte de la UMNG” (Universidad Militar Nueva Granada, 2013, p. 11).

A continuación, se presenta el modelo de gobernabilidad de la UMNG, de acuerdo con los principios mencionados anteriormente. Cada uno de ellos da respuesta al quehacer de la Universidad.

Con el fin de fortalecer y controlar la gestión en sus aristas misionales, se define el triángulo de gobierno corporativo para la UMNG, en el que se vinculan la alta dirección, los grupos de interés pertinentes y los consejos y comités que funcionan como órganos asesores.



**Figura 3.5 Triángulo de gobierno corporativo UMNG**

Fuente: elaboración propia.

- *Alta dirección:* Rectoría, Vicerrectoría General, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría de Investigaciones, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Campus Nueva Granada.
- *Grupos de interés:* Docentes (investigadores - innovadores - emprendedores), estudiantes, Sector Defensa, comunidades académicas, egresados, ciudadanos, órganos reguladores gubernamentales y no gubernamentales, proveedores, personal administrativo y sector privado.
- *Consejos y comités:* Órganos colegiados UMNG, Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Consejo de Bienestar Universitario, Comité del Grupo Administrativo de Gestión Ambiental y Sanitaria, Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, Comité Central de Publicaciones, Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje, Comité de Contrataciones, Comité de Formación Avanzada, Comité de Convivencia Laboral, Comité de Gestión Administrativa, Comité de Currículo y Autoevaluación, Comité de Opciones de Grado y Comité de Investigaciones.

### 3.2.1 Importancia de fortalecer el buen gobierno corporativo en la UMNG

Las prácticas de buen gobierno corporativo se fortalecen a través de los procesos de autoevaluación adelantados por la Universidad, de manera que se consiga una priorización correcta de las actividades por desarrollar, y se tome conciencia de las políticas y los principios de gobierno corporativo fundamentales en el proceso de toma de decisiones. Lo anterior se evidencia en el código de buen gobierno de la UMNG.

Los grupos de interés, al interior de la Universidad Militar Nueva Granada, se identifican de acuerdo con la interacción que tiene cada actor con las aristas misionales (docencia, investigación y extensión) y con los factores que intervienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Adicional a ello –considerando los ejes del modelo del sistema integrado de gestión institucional, donde inter-

viene la innovación, transformación y calidad, y dando cumplimiento a los requisitos de la ISO 9001:2015–, la Universidad Militar Nueva Granada garantiza la interacción de todos los grupos de interés con los componentes de gestión del riesgo, gestión del conocimiento, y de liderazgo y gestión del cambio, para fortalecer el contexto organizacional bajo un enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad.

## Referencias

- Accountability (enero, 2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*.
- Aldeanueva, I. (2012). *Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4182231.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina (BID) (2012). *Libro Blanco de Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Sabana Centro. Caracterización económica y empresarial*.
- Castro, J. (coord.). (2009). *Proyecto Educativo Institucional - PEI*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. McGraw Hill.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*.
- Granada, G., Trujillo, R. (2011). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Recuperado de [http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEcon-](http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf)
- [miaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf](http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf)
- Hitt, M.; Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. México: Ed. Thomson.
- ISO 26000 (2010). *Norma Internacional - Guía de responsabilidad social*.
- Jones, G. (2008). *Teoría de la organización*. México: Pearson Educación.
- Marulanda, G.E. (et al) (2003). *Libro Blanco de Gobierno Corporativo*. Bogotá: Confecámaras.
- Ministerio de Educación Nacional (2013). *Códigos de Buen Gobierno en las Instituciones de Educación Superior*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*.
- Sheehy, B. (2004). The Importance of Corporate Models: Economic and Jurisprudential Values and the Future of Corporate Law. *DePaul Business & Commercial Law Journal*.
- Unión Europea (2011). *Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE*.
- Universidad Militar Nueva Granada (2013). *Plan de Desarrollo Institucional (2009-2019). Transformación e innovación institucional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) (2013). *Acuerdo 05 de 2013. Proyecto Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) (2016). *Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Oficina Asesora de Planeación.



Una **universidad** de  
y para **todos**