

Vitoria, 16 y 17 de Octubre 2007

Cómo Identificar y Dialogar con los Grupos de Interés

Definiciones

- Freeman (1984) definió la “Teoría de los Stakeholders”, que identifica y modela los grupos que son “grupos de interés” de las corporaciones.
- Tradicionalmente domina la visión del Shareholder, es decir, de los propietarios del capital, postulando que la empresa tiene un deber fiduciario para con ellos, con la finalidad de incrementar su valor.
- Dos visiones: la **empresa como agente productivo** (convergencia de factores de producción –capital, tierra y trabajo– para producir bienes y servicios), y la **empresa como organización** (como sistema social que combina recursos humanos y materiales para alcanzar un objetivo)
- Vuelta a la aplicación de una filosofía kantiana-heideggeriana:
 - El recurso humano ante todo es persona
 - **No todo vale**: La persona no es un medio, sino un fin en sí misma
 - La persona es también individuo: se reconocen valores como la libertad y la justicia

¿Qué entendemos entonces por Stakeholders?

- **Toda entidad (incluidas personas) que muestre o tenga intereses hacia la organización**
- **Que se perciba con fines comunes, similares o antagónicos, o que influencie a nuestra organización**
- **Todo individuo o grupo que afecta o se ve afectado por las decisiones de nuestra organización o por las actividades que tenemos previsto desarrollar**

Stakeholders

- **¿ a quién afectan decisiones empresariales?**
- **¿cómo afectan las decisiones a los stakeholders?**
- **¿qué estrategia debemos/podemos usar para identificar a los stakeholders?**
- **¿cómo dialogar con los stakeholders?**

Clasificación

Aunque existen múltiples clasificaciones, sucintamente las podríamos resumir en:

- **CONVERGENTES con nuestros objetivos**
Tratar de armonizar objetivos
- **DIVERGENTES**
Analizar discrepancias, evaluarlas y buscar elementos de síntesis

Características para identificarlos

- **Depende de la Organización y sus Objetivos**
 - **No existe una clasificación universal**
 - **La diferencia de objetivos puede causar conflictos: se necesitan técnicas de negociación**
- **Varían en el tiempo**
 - **“Son inestables”**
- **Son fluctuantes**
 - **Aparecen y desaparecen**
 - **Máxima importancia de parámetros culturales**
 - **Influencia de los medios de comunicación**
 - **Influencia de los líderes de opinión**
 - **Muy sensibles a variables económicas**

Segmentación

Es posible realizar una clasificación considerando las siguientes variables:

- **Sector:** Industria, Construcción, Comercio, Servicios
- **Estructura:** Tipo de organización, tamaño, participación de mercado, etc.
- **Localización:** Ubicación geográfica, radio de actuación e influencia
- **Relaciones:** Cadena de proveedores, cadena de distribución, Límites de influencia, etc.
- **Compromisos relevantes:** que queremos abordar o que relacionan el grupo con nuestra organización

Identificar los objetivos corporativos

Es decir, saber por qué son grupos *de interés* para nuestro proceso de toma de decisiones

- **Económicos:** inversiones especiales, retornos en especies, divergencia en objetivos económicos (por ejemplo, aspectos salariales)
- **Sociales:** equilibrios sociales, nivel formativo, salud y seguridad, cumplimiento de acuerdos, usos y costumbres, etc.
- **Innovación:** Definir una estrategia específica que requiera participación de agentes bien definidos para innovar y crear.
- **Normativos:** Cumplimiento de normativas, acuerdos, estándares, etc.
- **Relacionales:** Creación de confianza, transparencia, participación en sociedades y organismos externos (asociaciones empresariales, universidades, grupos ideológicos, ONG's, etc.)

Definir los compromisos

Para alcanzar los objetivos.

- **Delimitados en el tiempo**
- **Factibles económica y tecnológicamente**
- **Acotados (con fecha de Caducidad)**
- **Follow up: Como toda medida de gestión, han de ser medidos, medibles, y con posibilidad de análisis de las desviaciones**
- **Redefinición de objetivos a lo largo del tiempo (dinámica de mejora continua)**

Dimensiones de análisis

- **RESPONSABILIDAD:** legal, financiera, administrativa
- **DEPENDENCIA:** empleados, clientes, proveedores
- **PROXIMIDAD:** GI internos y externos
- **INFLUENCIA:** formal e informal
- **REPRESENTACIÓN:** líderes de la comunidad, sindicatos, medios...

Identificar los grupos de interés

Categorías de Stakeholders	Subgrupos
Empleados	Alta Dirección. Mandos intermedios. Personal. Sindicatos. Empleados nuevos, potenciales, y los que han dejado la empresa
Inversionistas	Acreedores. Propietarios del capital. Socios nuevos y potenciales.
Clientes	Cadena de marketing: Clientes potenciales, reales, antiguos, leales y eventuales, nuevos clientes y personas que han dejado de serlo (respecto del objetivo de marketing)
Proveedores	Identificación y análisis FODA de la cadena de distribución. Poder de negociación de los proveedores. Identificación de la criticidad de los insumos. Tamaño del mercado. Estrategias de localización.

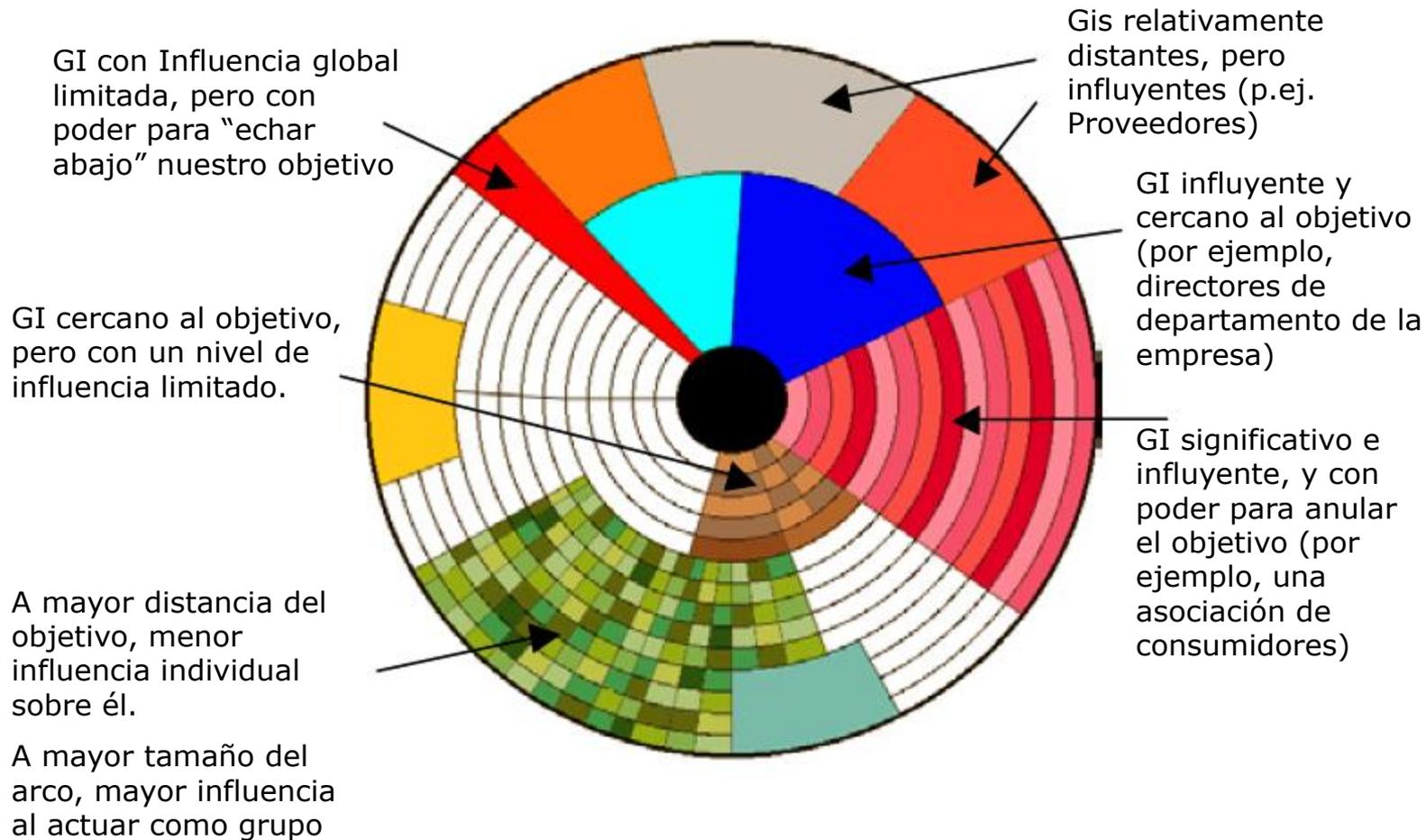
Identificar los grupos de interés

Categorías de Stakeholders	Subgrupos
Competidores	Directos e indirectos. Competencia potencial. Centros de I+D relacionados.
Gobierno y Entidades Reguladoras	Legislación. Entidades reguladoras. Autoridades locales. Autoridades nacionales relacionadas. Autoridades internacionales relacionadas.
Socios	Redes. Organismos y centros relacionados.
Comunidades locales	Vecinos. Autoridades locales/ Dep. de planificación. Asociaciones. Grupos ambientalistas. Grupos activistas. Grupos sensibles a las características del producto/servicio
Comunidad académica y científica	Centros universitarios. Investigadores. Estudiantes/becarios.
Medios de comunicación	Televisión y radio. Prensa. Revistas y otras publicaciones técnicas relacionadas con el producto o servicio.
Otros Agentes sociales	ONG's, asociaciones de derechos humanos, asociaciones ambientalistas, etc.

Mapas de stakeholders

- Herramientas como los mapas de stakeholders permiten visualizar los grupos identificados de forma global, permitiendo identificar relaciones y estrategias.
- Una propuesta es el Círculo de Stakeholders
- Existen otras herramientas: Mapas multi-stakeholders, mapas basados en el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton)

Círculo de Stakeholders



¿Cómo dialogar?

Diálogo A. Giddens: “Capacidad de crear confianza activa mediante la apreciación de la integridad del otro”

Recursos Morales (D. G. Marzá): “aquellas disposiciones y capacidades que nos conducen al entendimiento mutuo, al diálogo y al acuerdo como mecanismos básicos para la satisfacción de intereses y para la resolución consensual de los conflictos de acción”.

- Son recursos que se pueden gestionar
- Su uso no es explícito, pues requiere una relación de confianza previa

Dialogar con los grupos de interés

¿Cómo dialogar?

Planificar la relación atendiendo a:

Grupos de interés internos

- **Jerarquía**
- **Influencia**
- **Control de los recursos estratégicos**
- **Posesión de conocimientos y habilidades**
- **Control del entorno**
- **Implicación en la aplicación de la estrategia**

Dialogar con los grupos de interés

¿Cómo dialogar?

Planificar la relación atendiendo a:

Grupos de interés externos

- **Control de los recursos estratégicos**
- **Implicación en la aplicación de la estrategia**
- **Posesión de conocimientos**
- **Mediante vínculos internos**
- **Conocer relaciones de confianza**

Dialogar con los grupos de interés

Fuentes de Información	Ejemplos
<p>Códigos, normas, marcos de referencia, directrices y herramientas</p> <p>Ofrecen <u>una guía de principios</u> para la acción, además sirven para comparar sus propias actividades</p>	<ul style="list-style-type: none">• Normas ISO 14001 (sistema de gestión ambiental)• Estándares de la Organización Internacional de Trabajo (OIT)• Estándar laboral SA8000• Principios de Global Compact (www.unglobalcompact.org)• Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno• Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales• Directrices de Informes de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI)• Serie AA1000 (marco de referencia de calidad para la medición de resultados)• Directrices Sigma (www.projectsigma.com)• Principios de Ecuador (para Instituciones Financieras)• Los recursos de las PYMES ofrecidos en el portal "Empresa Sostenible" elaborado por la Fundación Entorno y el Ministerio de Medio Ambiente (www.empresasostenible.info)• Los recursos ofrecidos por la IPES para la promoción del desarrollo sostenible (www.ipes.org)• El Foro Empresa y Desarrollo Sostenible lanzado en 1999 por iniciativa de IESE (www.foroempresasostenible.org)

Dialogar con los grupos de interés

Fuentes de Información	Ejemplos (1)
<p>Casos de estudio, mejores prácticas e informes de investigación</p> <p>Pueden servir como fuente de inspiración para diseñar su propio enfoque y aprender de las experiencias (y errores) de otros</p>	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Relaciones con Stakeholders: Volumen 1 – Manual de Perspectivas de Profesionales sobre Relaciones con Stakeholders, UNEP• Casos de estudio sobre responsabilidad social corporativa en www.wbcsd.org (Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible) y www.conversations-with-disbelievers.net/• 'Making Stakeholder Engagement Work' www.csrcampaign.org• 'Risk & Opportunity: Best Practice in Non-Financial Reporting' UNEP/SustainAbility www.sustainability.com• Informes de negocios y desarrollo económico específico por sector en www.economicfootprint.org• La Industria como Socio en el Desarrollo Sostenible, informes de 22 industrias preparados para la Cumbre de Johannesburgo (WSSD) www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports

Dialogar con los grupos de interés

Fuentes de Información	Ejemplos (2)
<p data-bbox="131 549 608 768">Casos de estudio, mejores prácticas e informes de investigación</p> <p data-bbox="131 782 710 996">Pueden servir como fuente de inspiración para diseñar su propio enfoque y aprender de las experiencias (y errores) de otros</p>	<ul data-bbox="782 549 1671 1353" style="list-style-type: none">• Casos de estudio sobre marketing responsable, ética empresarial. Medio ambiente, compromiso con la comunidad, y calidad de vida laboral ofrecidos por la organización chilena Acción Empresarial. Dispone también de un catálogo de indicadores para la autoevaluación y la comparación en materia de RSC (www.accionempresarial.cl)• El Instituto Ethos, un think tank empresarial brasileño, ofrece una variedad de herramientas para la gestión de la RSC, como estudios de caso sobre buenas prácticas en los principales ámbitos de la RSC, catálogos de indicadores para la evaluación y comparación, y guías para la elaboración de un balance social (www.ethos.org.br)• El Foro de reputación Corporativa, dispone de un website en el que se informa de las prácticas de las compañías que forman parte del FRC, y se recopilan artículos de expertos, y estudios sobre las distintas áreas de interés del FRC, esto es: ética, responsabilidad social, identidad, marca, y gobierno corporativo (www.reputacióncorporativa.org) <p data-bbox="1381 1368 1651 1392">E. Nieto / R. Vyhmeister</p>

Dialogar con los grupos de interés

Fuentes de Información	Ejemplos
<p data-bbox="162 639 683 736">Datos de referencia e índices</p> <p data-bbox="162 811 774 1033">Señalan a los competidores o pares que cuentan con prácticas avanzadas. Úselos para comparar sus acciones</p>	<ul data-bbox="815 639 1561 839" style="list-style-type: none">• Índice de Sostenibilidad Dow Jones• Rating Accountability 2005• FTSE4 Good• Índice de Responsabilidad Corporativa de las Empresas de las Comunidades

Dialogar con los grupos de interés

Fuentes de Información	Ejemplos
<p>Competidores y otras compañías que enfrentan temas similares</p> <p>Pueden convertirse en una fuente de información importante, incluso es posible que estén dispuestos a colaborar en ciertos temas</p>	<p>Las conferencias, eventos y redes empresariales relacionadas con temas relevantes presentan las mejores prácticas y ofrecen oportunidades para encontrarse con otros que se enfrentan a los mismos temas.</p> <p>Los informes de sostenibilidad constituyen buenas fuentes básicas de referencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• www.globalreporting.org (informes clasificados según las directrices GRI)• www.corporateregister.com (base de datos online para informes no financieros)

Dialogar con los grupos de interés

Fuentes de Información	Ejemplos
<p>Alianzas, asociaciones industriales y ONGs</p> <p>Pueden representar una opción valiosa y eficiente para abordar temas. Además, estas asociaciones constituyen, en general, buenas fuentes de información</p>	<p>Las colaboraciones entre empresas, sociedad civil y gobiernos abarcan iniciativas sectoriales, regionales y temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pacto Mundial de las Naciones Unidas• El Foro Europeo Multistakeholder (www.europa.eu.int)• Iniciativas voluntarias relacionadas con UNEP, por ej., la Iniciativa Financiera UNEP, la Iniciativa Global de Sostenibilidad Electrónica, la Iniciativa de Operadores de Turismo, Foro de Movilidad, Foro de Publicidad y Comunicaciones www.unep.fr/outreach/home.htm• Iniciativas sectoriales del Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), ver "Proyectos por sector" en www.wbcsd.org• Asociaciones Industriales y temáticas, como la Asociación de Trabajo Justo, el Consejo Internacional de Minería y Metales, la Asociación Internacional de Conservación Ambiental de la Industria Petrolera (IPIECA)(ver ejemplos de actividades de 19 asociaciones en www.unep.fr/outreach/business/best_practice.htm)• Iniciativas regionales: por ejemplo, el Proyecto Calabash en la región SADC (ver www.saiea.com/calabash)

Matriz Estratégica

Estrategia	Meta / Objetivo	Tipo de Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoques de la relación
Permanecer pasivo	No hay meta ni relación	No hay comunicación activa	No hay relación	La compañía no interviene
Hacer un seguimiento	Hacer un seguimiento de las opiniones de los stakeholders	Unilateral: de los stakeholders a la compañía	No hay relación	Seguimiento en los medios y en Internet. Informes de otros
Informar	Informar o educar a los stakeholders	Unilateral: de la compañía a los stakeholders	Relación de corto o largo plazo con los stakeholders	Boletines y carta. Folletos informes. Conferencias
Realizar transacciones	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos	Bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato	Los términos se determinan a través del acuerdo contractual	Alianzas entre el sector público y el privado e iniciativas de financiación privada, subsidios, marketing de causas, lobby
Consultar	Obtener información y opiniones de stakeholders para fundamentar decisiones	Bilateral limitada: la compañía pregunta	Relación a corto o largo plazo	Encuestas, grupos de enfoque, evaluación de ambientes de trab
Participar	Trabajar directamente con los stakeholders para asegurar la comprensión y consideración	Bilateral o multilateral entre ambos	Relaciones puntuales o de largo plazo	Foros de múltiples stakeholders, paneles de asesoramiento
Colaborar	Asociarse o convocar a una red de stakeholders para desarrollar consensos y planes de acción conjuntos	Bilateral o multilateral entre ambos	Relación de largo plazo	Proyectos conjuntos, iniciativas voluntarias
Delegar	Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los stakeholders	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas	Relación de largo plazo	Gobierno democrático de los stakeholders (miembros, accionistas, ... E. Nieto / R. Vyhmeister

Cómo dialogar con los Stakeholders

Expectativas de los stakeholders	<ul style="list-style-type: none">• Los stakeholders tendrán sus opiniones sobre los temas, los problemas potenciales, sus causas y soluciones.• Más aún, los stakeholders que inviertan tiempo en relacionarse con usted querrán obtener cierto retorno sobre la inversión en términos de acciones y respuestas.• Trate de clarificar tanto la opinión general de los stakeholders sobre el tema como sus expectativas en función de la relación con usted.• Algunos stakeholders sólo esperan que usted les hable francamente, otros esperan que realice cambios operativos o suscriba ciertas normas de desempeño.• Compare estas expectativas con lo que usted puede y quiere hacer en relación con un tema, según sus recursos y objetivos estratégicos (los márgenes de maniobra se analizan en detalle en el siguiente paso)
Conocimiento del tema	<ul style="list-style-type: none">• Tenga claro el conocimiento del tema que gestionan los representantes.• Algunos stakeholders saben tanto o más que usted sobre un tema y es probable que le convenga aprender de ellos.• Otros saben menos y deberá informarlos e instruirlos al respecto, lo cual resultará importante si sus acciones pueden tener un fuerte impacto directo o indirecto en la compañía, por ej, por su influencia en la formulación de políticas públicas

Cómo dialogar con los Stakeholders

Legitimidad del representante de un stakeholder	<ul style="list-style-type: none">• Cuando se relaciona con una persona u organización , con frecuencia se busca que represente a un grupo más grande de stakeholders. Tenga claro a quién representa cada representante.• ¿Se trata de un representante elegido o reconocido?• ¿Tiene legitimidad en términos de apoyo y conocimiento?
Voluntad de participar	<ul style="list-style-type: none">• Las relaciones exitosas requieren voluntad de ambas partes.• Si hay falta de voluntad, conviene investigar las razones.• En ocasiones, se debe a circunstancias que usted puede controlar y modificar.

Cómo dialogar con los Stakeholders

Posibles impactos (negativos o positivos) del representante	<ul style="list-style-type: none">• Tenga claros los posibles efectos del stakeholder para su negocio.• ¿Cómo puede contribuir a sus objetivos? ¿Cómo puede obstaculizar su logro?.• Considere el impacto indirecto que puede tener en su organización a través de otros stakeholders (relaciones).• El impacto potencial de algunos representantes en su negocio o en el proceso de relación puede ser tan importante que sea absolutamente necesario relacionarse con ellos
Contexto cultural	<ul style="list-style-type: none">• Considere el entorno culturales de la relación: idioma, costumbres sociales, aspectos de género, usos.• Estas características pueden resultar de gran relevancia para la selección de métodos y recursos de la relación.• La consideración de temas culturales debería realizarse, idealmente, con una persona familiarizada con dicha cultura que pertenezca o no a la organización

Dialogar con los grupos de interés 2

Escala geográfica de sus operaciones	La escala geográfica en la que opera o está dispuesto a operar un representante debe coincidir con sus planes y objetivos de relación. ¿Necesita a alguien que pueda relacionarse en función de un tema global (cambios climáticos etc)? Para ello, la organización deberá contar con suficiente credibilidad, legitimidad y alcance (como el WWF, por ej.), Sin embargo, el tema de las consideraciones ambientales de la construcción de una planta nueva se abordará de forma más competente a través de la administración y/o la comunidad local
Capacidad de relación de los stakeholders	Se debe tratar a los stakeholders como un recurso escaso, lo cual supone un tratamiento respetuoso de su tiempo y dedicación. Es posible que las organizaciones más pequeñas tengan limitaciones de recursos financieros o humanos. La etapa 3 analiza en mayor detalle las capacidades de los stakeholders

Vitoria, 16 y 17 de Octubre 2007

Gracias

estrella.nieto@upc.edu

ricardo.vyhmeister@upc.edu