

Anexo 2.5: El Diálogo con los Grupos de Interés

El diálogo con los grupos de interés se considera la primera acción a realizar a la hora de introducir la RSE en una empresa. La importancia de este diálogo radica en que es necesario conocer cuáles son las expectativas de los grupos de interés de la empresa, de manera que puedan captarse y analizar su viabilidad y oportunidad con el fin de interiorizarla en la gestión estratégica de la empresa. Así también, este diálogo debe permitir transmitir información que la empresa considere necesaria para mejorar la relación con estos grupos.

Para establecer el diálogo con los grupos de interés la empresa primero debe identificarlos y priorizarlos, para luego poder establecer qué canales de comunicación establecerá con cada uno de ellos. Todo este proceso lo denominaremos Análisis de los Grupos de Interés. A continuación se presenta una propuesta metodológica para realizar este análisis así como también herramientas para ordenar y guiar el Diálogo con estos Grupos de Interés priorizados.

a. Definición de Grupos de Interés

Los grupos de interés de una empresa son aquellas personas o grupos que afectan o pueden verse afectados por la actividad y búsqueda de objetivos de una empresa. En este sentido, los grupos de interés pueden tener un impacto significativo en la forma de actuar pasada, presente y futura de la empresa.

b. Objetivos

El trabajo de Análisis de Grupos de Interés de la empresa tiene varios objetivos:

1. Identificar los Grupos de Interés de la empresa.
2. Identificar los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés.
3. Priorizar los grupos de interés determinando su grado de influencia y poder.
4. Establecer los canales de comunicación y seguimiento con cada grupo de interés.

A través de este trabajo la empresa puede plantear estrategias pro-activas que promuevan el establecimiento de canales de comunicación bi-direccional que construyan relaciones positivas y saludables con sus grupos de interés. De esta manera la empresa debe intentar integrar las expectativas y necesidades de los grupos de interés identificados en sus políticas estratégicas, construyendo las bases de una relación armoniosa entre la empresa y su entorno social, ambiental y económico.

c. Pasos a seguir

Paso 1: Identificación de los Grupos de Interés

La identificación de los grupos de interés depende de las condiciones sociales, económicas y políticas de la sociedad donde se desarrolla la empresa, por lo que no existe una plantilla general de Grupos de Interés que pueda ser aplicada a todas las empresas.

Las siguientes preguntas pueden ayudar en la realización de esta identificación:

- ¿Con quienes tiene la empresa responsabilidades legales, financieras u operativas?
- ¿Qué personas o grupos tienen influencia en el desempeño de la empresa?
- ¿Qué personas o grupos pueden verse afectados por las operaciones de la empresa?

Los grupos de interés identificados pueden ser ordenados en cuadro según categorías, como se muestra a continuación:

Categoría	Grupo de interés
Propiedad	Propietarios Accionistas ...
Personal	Sindicato Personal de fábrica Personal directivo Familia de los empleados Personal externo ...
Proveedores y Subcontratistas	Proveedores de Equipos Proveedores de materias primas Servicio de limpieza Servicio de logística ...
Clientes	Clientes finales Grandes superficies comerciales Minoristas ...
Administración Pública	Administración Local Administraciones Autonómicas Administraciones Nacionales ...
Competidores	Competidores locales Competidores internacionales Asociación empresarial ...
Medio Ambiente	Grupos ecologistas ...
Asociaciones Sociales	Asociaciones de Consumidores ONG's Grupos políticos ...
Comunidad Local	Vecinos Empresas locales ...
Sociedad	Consumidores Medios de comunicación ...

A este cuadro se le puede agregar una columna de descripción donde se expongan las principales características de cada grupo de interés.

Paso 2: Identificar los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés

El segundo paso del Análisis de los Grupo de interés busca dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las expectativas o intereses de cada grupo de interés con respecto a las actividades de la empresa?
- ¿Cuáles son las expectativas o intereses de la empresa con respecto a cada grupo de interés?
- ¿En qué medida puede afectar cada grupo de interés a las actividades de la empresa?
- ¿En qué medida puede afectar mi empresa a estos grupos de interés?
- ¿Qué grupos de interés son prioritarios?

Este análisis permite establecer una priorización de grupos de interés a la vez que identifica claramente las expectativas de ambas partes señalando caminos de posibles estrategias de la empresa para con sus grupos de interés.

Para realizar esta tarea, añadiremos 3 nuevas columnas al cuadro anterior:

Categoría	Grupo de interés	Descripción / Características	Temas de interés		Requerimiento de relación
			Para el Grupo de interés	Para la empresa	

En este cuadro se identificarán, en primer lugar, los temas de interés de cada grupo con respecto a la empresa, y viceversa.

A continuación se pasará a determinar el Grado de Poder / Interés de cada grupo de interés. Para esta tarea se propone utilizar como herramienta la siguiente Matriz Poder / Interés:

Matriz: Poder / Interés

		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Mantenerlos informados
	Alto	C Mantenerlos satisfechos	D Agentes clave

Esta matriz clasifica a los grupos de interés en referencia al poder que poseen y al grado en que, potencialmente, demuestran interés por las estrategias de la empresa. De esta manera se buscará priorizar a los grupos de interés y establecer cuáles son los requerimientos de relación con cada grupo.

La idea es determinar en qué cuadrante de la Matriz se ubica cada uno de los grupos de interés identificados de manera que:

- Los grupos de interés en el **grupo A** requieren sólo de **esfuerzos y supervisión mínimos**.
- Los grupos de interés en el **grupo B debe de mantenerseles informados**. Ellos pueden ser importantes para influenciar a los grupos de interés más poderosos.
- Los grupos de interés en el **grupo C** son poderosos, pero su nivel del interés en las estrategias de la empresa es bajo. Son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente como resultado de ciertos acontecimientos, moviéndose para dicha situación a la posición del grupo D. **Debe de mantenerseles satisfechos**.
- Los grupos de interés en el **grupo D** son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la empresa. La aceptación de estrategias por parte de estos **jugadores dominantes** debe ser tomada como una **consideración importante en la evaluación de nuevas estrategias**.

Los resultados de esta Matriz serán trasladados al cuadro propuesto en la columna Requerimiento de la relación (según sea Mínimo esfuerzo, Mantenerlos informados, Mantenerlos satisfechos o Agentes clave).

Paso 3: Establecimiento de canales de comunicación

El último paso es definir los canales que se utilizarán para el diálogo con los grupos de interés. El resultado de la apertura de estos canales servirá para conocer de manera clara y explícita cuáles son las demandas de los grupos de interés y su transmisión a las decisiones futuras de política estratégica de la empresa.

Para ello se añadirán 4 nuevas columnas a nuestro cuadro de trabajo:

Categoría	Grupo de interés	Descripción Características	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor en el Grupo de Interés	Demandas
			Para el Grupo de interés	Para la empresa					

En este caso se deberá establecer quienes serán los responsables del diálogo con cada grupo de interés, el método de relación que se utilizará (correo, teléfono, encuestas, ...) y quien será el interlocutor en el Grupo de Interés (si es que se conoce). La última columna será completada inicialmente con los conocimientos actuales de la empresa, sin embargo esta columna deberá estar en constante actualización a cargo de cada uno de los responsables. El cuadro final resultante se denominará, Mapa de Diálogo con los Grupos de Interés de la empresa.

d. Recomendaciones prácticas

- Deberá establecerse un procedimiento de comunicación periódica de este Mapa de Diálogo con los Grupos de Interés a la Dirección empresarial de manera que se tengan en cuenta las demandas o expectativas de los grupos de interés y sus cambios.
- Así también debe establecerse un procedimiento de actualización periódica (por ejemplo semestral) de este Mapa de Diálogo.
- Establecer los canales de comunicación interna del documento.

e. Mapa de Diálogo con los Grupos de Interés

Categoría	Grupo de interés	Descripción Características	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor en el Grupo de Interés	Demandas
			Para el Grupo de interés	Para la empresa					