



2



Diálogo con los grupos de interés

Conclusiones 2º mesa de
trabajo



Fundación Seres trabaja bimestralmente de acuerdo a unas temáticas sobre las que difunde buenas prácticas de su grupo de empresas, promueve el diálogo y genera conocimiento compartido a través de encuentros.

Durante los meses de febrero y marzo de 2014 la temática de trabajo ha sido “Diálogo con grupos de interés”. Sobre esta temática se celebró, el 18 de marzo, una segunda mesa de trabajo en la que participaron:

Accenture
Fundación Adecco
Atlantic Copper
DKV Seguros
Grupo Hospitalario Quirón
Grupo Siro

El objetivo de la reunión era continuar el diálogo iniciado en la primera mesa celebrada en febrero con un grupo diferente de empresas SERES e intentar profundizar en algunos de los retos planteados, así como en objetivos, acciones y resultados concretos con los diferentes grupos. Todo enmarcado en un objetivo más

amplio de Fundación Seres, que trabaja por facilitar que empresas de diferentes características puedan compartir conocimiento y encontrar puntos en común.

Para favorecer el diálogo entre los asistentes se plantearon cuatro preguntas:

- Clasificación de los grupos de interés, ¿qué criterio utiliza su compañía? Explique la razón de esta clasificación.
- Dimensión de cada uno de los grupos de interés, retos que suponen para el negocio y problemáticas en su gestión y trabajo desarrollado con cada uno de ellos desde el área de RSE.
- ¿Cuál es el resultado del ratio resultado obtenido/esfuerzo dedicado en el trabajo con el grupo de interés?
- Ejemplos de casos en los que el diálogo se ha convertido en una palanca para el negocio.

Integrando la cultura de la RSC	3
El diálogo estratégico	5
Clientes: anticipándose a sus necesidades	5
Empleados: el orgullo de pertenencia	6
Proveedores: previniendo riesgos reputacionales	8
Sociedad: reputación local y global	8

Integrando la cultura de la RSC

Tradicionalmente, en las empresas, cada departamento ha gozado de autonomía para relacionarse y dialogar con sus grupos de interés: la unidad de compras gestiona a los proveedores, el área comercial se encarga de la relación con los clientes, recursos humanos trabaja por y para los empleados, etc.

Sin embargo, ante la importancia creciente del papel de la empresas en la sociedad, la necesidad de introducir criterios responsables y la búsqueda de objetivos estratégicos basados en la creación de valor compartido, este modelo ha dejado de ser único y eficaz y ha surgido la necesidad de hacer transversales las relaciones, e incluso, de crear un área que catalice este cambio cultural.

En este sentido, el trabajo del departamento de RSC comienza por introducir criterios de responsabilidad en estas relaciones, promover el fortalecimiento de las mismas y trabajar para que el diálogo sea fluido y bidireccional.

Aun así, este cambio de cultura no es nada fácil y ha sido identificado como reto por varias empresas. Se trata de un proceso largo que busca hacer de la responsabilidad un criterio transversal y, pasar de una visión instrumental de los grupos de interés a una visión estratégica alineada con los objetivos de la empresa.

¿Cómo se puede abordar este reto?

DKV Seguros es una de las empresas que aboga y trabaja por superar este reto dentro de la compañía. Para ellos es importante incidir en la idea de que los grupos de interés no pertenecen a un departamento específico

de la compañía si no que el diálogo debe ser abordado con una visión global envuelta en criterios de responsabilidad. El departamento de RSC se convierte así en una herramienta al servicio de los demás: “Lo que hemos querido es apartar la propiedad de un grupo o área. Se trata de supervisar, fomentar y, sobre todo, ayudar para que todas las unidades puedan hacerlo por sí mismas. En la gestión de proyectos intentamos introducir siempre el mapeo de grupos de interés”.

”

Hemos querido apartar la propiedad de un grupo o área

También, este modelo se puede apoyar en comités transversales previos, en los que distintos departamentos con funciones delimitadas trabajaban con un mismo grupo de interés. En este sentido, la RSC tiene la oportunidad de ser un elemento integrador. Un ejemplo es el caso de Atlantic Copper: “Teníamos grupos por departamentos y algunos comités transversales como homologación de proveedores, donde participaban control interno, finanzas, etc. Ahora lo abrimos a RSC y durante estos dos años se han identificados grupos que en realidad ya estaban funcionando pero se han integrado más. Vas montando piezas, capas, mensajes... e intentamos que sea todo lo más transversal posible a nivel de comités”

El integrar relaciones que han pertenecido a un departamento u otro no es sencillo, pero añade Atlantic Copper que es cuestión de tiempo, formación y cultura: “Cuesta que la gente lo aplique porque no es el *core* de su trabajo. En una empresa de industria como la nuestra hemos pasado de tener un 70% de personal operativo a tener un 50%, el resto somos financieros, comerciales etc., y no es fácil llegar a los departamentos más operativos, que cada vez son menos y se les exige más”.

Además, en este proceso de cambio cultural existen dos factores clave y comunes en la mayoría de las compañías que han participado en esta mesa de trabajo:

- **La implicación de la Alta Dirección**, un proceso *up-down*, facilita enormemente el cambio cultural. “Para nosotros fue muy importante que nuestro presidente estuviera desde el primer momento”, comenta Fundación Adecco. Actualmente, muchas empresas conscientes de la importancia de este proceso, realizan formaciones a directivos para promover su implicación en esta área.
- **Visión largoplacista** que se traduce en constancia y trabajo diario. Hay que recordar que no es suficiente sistematizar algunos procedimientos: se trata de generar una cultura ética y responsable.

” **Vas montando piezas, capas, mensajes... e intentamos que sea todo lo más transversal posible**

El diálogo estratégico

La integración de una cultura de RSC en todos los departamentos depende, en gran medida, de la función catalizadora que tiene el departamento de RSC y, por su puesto, de la participación de las unidades, el apoyo de la alta dirección y el trabajo diario.

La ventaja principal de llevar a cabo un plan integral en la relación con los grupos de interés es que permite establecer una relación verdaderamente estratégica: el diálogo con cada grupo contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa.

Si bien ni los grupos ni los objetivos son estancos ni independientes, en un intento por concretar algunas estrategias comunes a nuestras empresas, a continuación se presenta una división de grupos por objetivos destacando acciones concretas de diálogo.

• Clientes: anticipándose a sus necesidades

El mantenimiento de las relaciones con el cliente es prioritario para cualquier empresa y más, si cabe, para las organizaciones cuyo *core* de negocio son los servicios. Por ello, sólo a través del diálogo es posible adelantarse a las necesidades: “La expectativa del cliente es la clave, y ahí hay que estar en continua renovación, siempre en búsqueda de la mejora continua”, destaca Fundación Adecco.

En primer lugar, para poder realizar un seguimiento continuo hay que entender que cada cliente tiene una opinión y unas necesidades distintas y que es preciso buscar la vía de diálogo apropiada. En el caso de Fundación Adecco, el área comercial resulta clave. A través de una red de 14 oficinas, mantienen un contacto directo con el cliente y realizan el seguimiento diario: “Nuestro equipo comercial está en contacto continuo con el cliente, realizando seguimiento del día a día. Tenemos una agen-

da semanal en la que anotamos expectativas, demandas y necesidades de los clientes, para adaptar al máximo nuestro servicio”.

Para Accenture: “La satisfacción de nuestros clientes es nuestra razón de ser; de ellos depende la sostenibilidad de nuestro negocio en el tiempo”. Por eso, Accenture es una empresa completamente orientada a anticiparse a las necesidades de sus clientes y a superar sus expectativas. Para gestionar esto, Accenture ha implantado distintos programas y desde RSC se promueven diálogos bidireccionales con el fin de entender qué preocupa a cada sector y a qué retos se enfrenta cada cliente.

Grupo Siro, industria alimentaria, también pone al cliente en el centro, con un trato lo más personalizado posible ya que se trata de una empresa en la que los clientes, al ser distribuidores, son pocos pero grandes. En este caso,



Hay que estar en continua renovación, siempre preguntándote dónde puedes mejorar

además de un responsable o gerente, existen varias vías abiertas por departamentos: “Trabajamos mucho la prescripción del producto y todos los departamentos están orientados especialmente al cliente. Tenemos una relación constante. Una cabeza, nuestro gerente, es el canal más activo. Para temas concretos tenemos más contactos: comunicación, relaciones institucionales, prescripción de productos...”.

También existe un modelo donde las relaciones no siempre son directas como en los casos de Grupo Siro, Accenture o Fundación Adecco. El Grupo Hospitalario Quirón establece relación con los pacientes, entre otras vías, a través de asociaciones de pacientes. De este modo, este tipo de entidades no sólo ayudan como herramienta para conocer las necesidades y anticiparse a ellas, si no que permiten cumplir un doble objetivo al involucrarse en la comunidad: “Nos relacionamos con asociaciones de diversos tipos repartidas geográficamente por todo el territorio español en el que operamos. Ello nos proporciona un amplia visión de los requerimientos de los enfermos y familiares, así como un conocimiento localizado y específico (por dolencias crónicas y no crónicas, por

barrios...). Actualmente, desde RSC apoyamos este proyecto especialmente, puesto que permite conocer mejor sus necesidades y acompañar al paciente y sus familiares más allá de la atención sanitaria, dando a conocer a estas asociaciones entre nuestros pacientes y profesionales”.

Por otro lado, esta anticipación al negocio a través de las relaciones con clientes puede llegar a suponer incluso un cambio en el modelo del sector. Esto ha ocurrido en el mundo de los seguros a raíz de la filosofía de DKV sobre “Lenguaje Claro”, que trata de hacer más sencillo y comprensible el lenguaje del asegurador. Esta iniciativa se ha convertido en tendencia en el sector: “Hace 10 años iniciamos el programa *Lenguaje Claro* y llegamos a la puerta de la asociación de consumidores. Al principio parecía una locura, pero fueron saliendo iniciativas: eliminamos la letra pequeña, introducimos lenguaje claro, hicimos encuestas con clientes sobre sus dificultades... fue un ejercicio de diálogo muy interesante y ha sido un referente en el mundo de los seguros”.

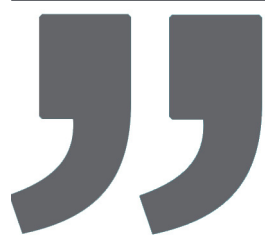
• Empleados: el orgullo de pertenencia

Del mismo modo que todas las empresas coinciden en que el grupo principal a satisfacer son los clientes, ya que repercuten directamente en el negocio, están igualmente de acuerdo en la importancia de las relaciones con los empleados, con el fin de promover el orgullo de pertenencia y mejorar el clima laboral. Objetivos intermedios que también

contribuyen, finalmente, al negocio. Este suceso es fácilmente apreciable en las empresas de servicios donde el *know how* y las actitudes del empleado constituyen la base y el corazón del negocio.

En Grupo Siro utilizan la denominación de colaboradores al referirse a los empleados

¹ Cliente, empresa y proveedor.



Las políticas de diversidad contribuyen a enriquecer los equipos y fortalecer las relaciones con la comunidad

para incidir en la importancia de las personas:

“Las personas son muy importantes; además tenemos un foco especial en las personas en riesgo de exclusión y, actualmente, el 14% de nuestros colaboradores (empleados) pertenecen a este colectivo. Todos los colaboradores somos embajadores y lo tenemos muy interiorizado”. La diversidad es un elemento muy importante en las grandes empresas. Más allá del cumplimiento de cuotas, las políticas de diversidad contribuyen a enriquecer los equipos y a fortalecer las relaciones con las sociedades locales.

Además, Grupo Siro, a través de su fundación, desarrolla programas enfocados no solo a los colaboradores sino también a sus familias y a colectivos en riesgo de exclusión social.

Accenture es consciente de que el capital humano es su activo más importante porque su prestigio se debe a la suma de los cientos de miles de personas que han apostado y apuestan por vincular sus trayectorias profesionales a Accenture. Por eso, existen diferentes programas orientados a medir y gestionar tanto la satisfacción de profesionales como sus expectativas. Fruto de este ejercicio bidireccional es la inversión que Accenture ha hecho en atraer y retener el mejor talento, ofrecer una carrera y formación competitiva en un entorno que se enriquece con la diversidad y la inclusión.

En Atlantic Copper tienen muy claro que el empleado es el embajador de la empresa ante la comunidad local y potencian el voluntariado

corporativo: “Una de las actividades del año pasado fue una carrera solidaria junto con Proyecto Hombre, Banco de Alimentos y otras organizaciones locales”. Acciones como éstas y una buena implantación en la comunidad convierten a Atlantic Copper, según las encuestas, en un sitio ideal para ser contratado.

Otra empresa del sector servicios como Adecco, a través de su Fundación, trabaja no sólo con sus empleados si no que da un paso más allá abarcando a la familia. “Hemos trascendido nuestra política de RSC al ámbito familiar. Partimos del convencimiento de que preocuparte por los empleados, por las personas que trabajan en la empresa, es preocuparte de su familia.



Preocuparte de las personas es preocuparte de su familia

Así nació el Plan Familia, que llevamos desarrollando 10 años. Atendemos al familiar con discapacidad del empleado en 5 áreas fundamentales (médica, formativa, ocio, familiar y laboral) con el objetivo de acercar el empleo al beneficiario. Desarrollamos este programa con 90 empresas, que dan servicio a 1.200 beneficiarios”.

• Proveedores: previniendo riesgos reputacionales

Otro grupo de interés común a casi cualquier organización son los proveedores y, ligado a ellos, aparece un nuevo objetivo: la prevención de riesgos reputacionales, el cumplimiento de estándares de sostenibilidad, códigos éticos, etc.

En este sentido, Accenture apuesta por invertir en proveedores que comparten sus valores responsables y principios éticos con el fin de promover el desarrollo sostenible de las sociedades en las que opera. Para ello, “se han implantado procesos de homologación con requisitos de sostenibilidad de obligado cumplimiento; transmitiéndose en este proceso nuestras Normas de Conducta para proveedores con el fin de garantizar que nuestra cadena de suministro está alineada con nuestra estrategia de RSC. Además, hemos abierto un canal de diálogo con proveedores con tres objetivos: identificar sus expectativas en materia de sostenibilidad con respecto a nuestra organización, invitarles a valorar nuestro Programa de RSC y evaluar su grado de satisfacción”.

En Grupo Siro son conscientes de la importancia de establecer alianzas estables,

ya que en un sector como la alimentación la trazabilidad y la sostenibilidad adquieren cada vez mayor importancia. En esta industria, el diálogo con el proveedor va más allá de la concienciación y se introduce un trabajo diario que abarca todo el proceso de la cadena: “Impulsamos el proyecto Cadena Agroalimentaria Sostenible porque queremos estar más cerca de la tierra y seguir el proceso hasta la mesa. Trabajamos con agricultores desde la siembra. La idea es que aporte valor a todos los eslabones de la cadena y que tenga resultados, que todos nos sintamos implicados. Antes comprabas barato, ahora hay que comprar a un precio en el que todos los eslabones ganen”.

”

Se introduce un trabajo diario que abarca todo el proceso de la cadena

• Sociedad: reputación local y global

Las relaciones de la empresa en la comunidad para legitimar sus actuaciones y reducir impactos tienden a trabajarse a través de dos vertientes: la acción social y el medioambiente.

Sobre este tema, destaca la experiencia de Atlantic Copper que, al no trabajar con clientes finales, centra sus esfuerzos de diálogo en fortalecer las relaciones con la región en la que realiza sus operaciones. Para este objetivo la fundación ha resultado especialmente

útil, convirtiéndose en un vehículo para el diálogo: “Estamos haciendo un poco de todo y desde que tenemos la fundación estamos viendo buenos resultados. Al principio, fomentamos las becas y donaciones; ahora también es medioambiente, relaciones con la universidad... este tipo de relaciones nos han generado una percepción muy positiva entre la sociedad. Nos conocen por la fundación y sus actuaciones”. Gracias a las diferentes acciones, tanto sociales como medioambientales,

(convenio con un parque natural, escuela de exploradores, etc.) la sociedad reconoce a Atlantic Copper como la segunda empresa de Huelva. Además, entre los empleados, el orgullo de pertenencia es cada vez mayor.

En el Grupo Hospitalario Quirón también han trabajado especialmente con la comunidad local a través de las asociaciones de pacientes ya mencionadas y sus programas de voluntariado corporativo de la mano de ONGD. Gracias al fortalecimiento de estas relaciones “conocen nuestra parte social y la respetan” y eso contribuye a la integración local y a la sensibilización de todos los que trabajan y están cercanos al Grupo, de modo que es reconocido como un actor de desarrollo a nivel local. Y es que las relaciones con la comunidad además de tener una utilidad por sí mismas, también contribuyen a otros objetivos.

En línea con lo que comentan otras empresas, Accenture destaca la labor de la Fundación Accenture que canaliza las inquietudes de todos los profesionales en el ámbito de la acción social a través de programas como la consultoría gratuita, las donaciones y el voluntariado. Todo ello, bajo la temática global *Skills to Succeed* que favorece la empleabilidad de los más vulnerables. Por otra parte, Accenture se preocupa de cumplir las inquietudes ambientales de sus grupos de interés y de implantar programas dirigidos a reducir el impacto sobre el entorno.

En Grupo Siro destacan también el carácter estratégico de estas relaciones añadiendo: “Estudiamos donde está posicionada Grupo Siro y dónde puede aportar valor que repercuta en la reputación: organizaciones empresariales, Ayuntamientos, localidades donde nos ubicamos, medios de comunicación...”.

” **La fundación ha resultado especialmente útil, convirtiéndose en un vehículo para el diálogo**

En el diálogo estratégico con los grupos de interés, además de identificar objetivos específicos por cada uno de ellos, es importante tener una visión global, pues ni los grupos y ni los objetivos son estancos e independientes.

Tal y como se puede observar, las acciones de las distintas empresas con cada uno de sus *stakeholders* van encaminadas a alcanzar un objetivo específico que, a su vez, contribuye a otros más globales. Por ejemplo, trabajar la diversidad supone desde un enriquecimiento del clima laboral, el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y entidades de diverso índole, hasta una mejora de la reputación e identificación de nuevas líneas de negocio.

Esta estructura, más o menos compleja e interdependiente, exige una mayor integración entre los departamentos de la compañía y la introducción de la RSC de manera transversal.



Calle Ayala 27, 3º Izq.
Madrid

915 758 448
www.fundacionseres.org

Agradecimientos:



CC - BY - NC - SA

2/Diálogo con grupos de interés. Conclusiones 2º mesa de trabajo de Fundación Seres bajo licencia
Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.

