



Diálogo con los grupos de interés

Conclusiones 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 12 de febrero, una primera mesa de trabajo en la que participaron:

Citi España
Endesa
Indra
Leroy Merlin España
Meliá Hotels International
Vodafone España

El objetivo de la reunión era facilitar que empresas de diferentes características

podieran compartir conocimiento y encontrar puntos en común en las claves del diálogo con los grupos de interés, sus retos y sus beneficios.

Para favorecer el diálogo entre los asistentes sólo se plantearon tres 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?

Contenido

La importancia del diálogo con los grupos de interés	3
Tantos modelos como empresas	3
Factores clave	5
Elegir bien y priorizar	5
Herramientas adecuadas	6
Importancia del proceso de aprendizaje	7
Un retorno acorde al esfuerzo	8
Retos	9

La importancia del diálogo con los grupos de interés

Una política estratégica e integral de RSC comienza por una correcta identificación de los grupos de interés y el establecimiento de un diálogo fluido con ellos. El objetivo: favorecer una relación de confianza que permita identificar necesidades y su anticipación.

Recientemente, en una enseñanza publicada por Fundación Seres, José Antonio Lavado de Bidea Consultores, hacía hincapié en su importancia destacando que la práctica de un diálogo “estructurado, sistemático, ordenado y periódico” permite obtener una percepción más real del entorno, retroalimentar las estrategias de negocio y ser más eficaces anticipando posibles amenazas y oportunidades para el futuro.

En la mejora del diálogo con los grupos de interés y en otras prácticas en ámbito de la RSC, Fundación Seres puede aportar el *expertise* de sus empresas. Empresas comprometidas con la sociedad que consideran la generación de valor compartido como una vía para alcanzar objetivos globales.



El objetivo: favorecer una relación de confianza

Tantos modelos como empresas

La RSC, como política ligada a la estrategia de la empresa, sigue las mismas pautas en la organización que otras decisiones empresariales, de modo que a la hora de buscar modelos de diálogo con los grupos de interés se parte de una primera división de tipo organizacional.

Por un lado, aparecen empresas que al pertenecer a estructuras de tipo más centralizadas reciben pautas más o menos rígidas de la empresa matriz; por otro lado,

están aquellas que forman parte de estructuras más descentralizadas y, por tanto, tienen una mayor flexibilidad en la toma de decisiones nacionales o locales.

Dentro del grupo de empresas con políticas de RSC más centralizadas, la empresa cuenta con una guía como punto de partida: definición de los grupos o categorización, sistemas internos de medición de resultados o planes estratégicos con focos como medioambiente o impacto social. A partir de estas pautas, ya con

mayor o menor autonomía, realizan sus propios estudios nacionales y diseñan sus planes. En esta línea, también encontramos empresas que actúan como matriz de otras filiales, cuya misión es dictar esas políticas, difundirlas y consolidarlas en el resto de la organización.

Paralelamente, aparecen compañías de tipo más descentralizado, como puede ser el caso de grupos formados por varias marcas donde existe una autonomía casi total por marcas y/o países.

En cualquier caso e independientemente de la relación con la matriz, el diálogo con grupos de interés introduce siempre un componente

nacional e incluso local fundamental. De esta forma, encontramos que cada una de las empresas mantiene siempre cierto nivel de autonomía y aunque se alinee con políticas más amplias siempre se da prioridad al diálogo con los grupos locales. Normalmente la entidad nacional, partiendo de líneas dadas, realiza sus propios estudios, analiza variables y finalmente establece sus propios grupos.

Este diálogo específico que cada empresa mantiene con sus grupos responde, al final, a unas características propias de cada compañía, sus objetivos estratégicos y su entorno. Por esta razón no se puede destacar un modelo a seguir, si no tantos como empresas.



El diálogo con grupos de interés introduce siempre un componente nacional e incluso local fundamental

Factores clave

Si bien es cierto que surgen casi tantos modelos de gestión de diálogo con grupos de interés como empresas hay, también aparecen una serie de elementos en común a destacar por todas ellas. Independientemente del modelo seguido, la priorización de grupos para satisfacer expectativas y alcanzar mayor retorno, el correcto uso de las herramientas de diálogo y la importancia del proceso de aprendizaje son clave para cualquier empresa.

· Elegir bien y priorizar

Como paso previo al establecimiento del diálogo, la empresa estudia y selecciona los grupos con lo que finalmente se tendrá un contacto más directo. La selección dependerá por tanto de las directrices recibidas por la matriz, si las hubiera, de su filosofía, de los análisis hechos, de los intereses estratégicos y de los objetivos de sostenibilidad.

“La experiencia y el trabajo de tiempo nos han hecho concentrar esfuerzos en grupos que den resultados”. Partiendo de esta idea, Citi distingue entre dos grupos principales “motor de cambio” entre los que aparecen instituciones públicas y de enseñanza, y “receptores” que son quienes finalmente se beneficiarán de los programas. Dentro de este subgrupo, por ejemplo, se ha optado por trabajar prioritariamente con juventud: está acorde con la filosofía de empresa, el contacto puede ser más directo y los resultados son observables más a corto plazo que en otros colectivos, como infancia, para los que la recolección y seguimiento de datos resulta más compleja.

En Indra el proceso para establecer el diálogo se basa en un doble criterio interno y externo,



La experiencia y el trabajo de tiempo nos han hecho concentrar esfuerzos en grupos que den resultados

se analizan aspectos internos de la compañía y se relacionan con la sostenibilidad: “Con estos dos análisis obtenemos una matriz para poder priorizar..., es muy importante priorizar”.

Esta priorización es aplicada también por Vodafone en la búsqueda de interlocutores. Si bien parten de una categorización dada por la matriz, a la hora de establecer un diálogo se encuentra con que los grupos no son homogéneos, “hay subgrupos más relevantes y personas concretas”. Dentro de Vodafone, el responsable de cada grupo de interés “ayuda a identificar en el mismo personas influyentes,



Se recogen las expectativas de clientes por zonas, con idea de establecer relaciones basadas en experiencia y beneficio compartido

con las que se mantiene el contacto más directo”.

El modelo más descentralizado de Leroy Merlin se basa precisamente en dar prioridad a los grupos relevantes de cada región: “Se recogen las expectativas de clientes por zonas, con idea de establecer relaciones basadas en experiencia y beneficio compartido”. Una filosofía basada en la idea “win-win-win¹” en la

que todas las partes ganan.

Con un sistema parecido, en Endesa la gestión se lleva a través de las áreas corporativas y las áreas locales, que pueden tener un contacto más local, menos estructurado pero “también, en un tercer nivel, está el área de sostenibilidad, que recoge la información de las áreas locales y asesora, en lo posible, sobre mejoras y buenas prácticas”.

· Herramientas adecuadas

Este empeño en la correcta identificación y priorización de los grupos de interés tiene una segunda parte: establecer el diálogo a través de herramientas adecuadas para obtener información y percepciones para finalmente poder responder a ellas y generar esa relación de confianza tan ansiada.

“Esta priorización nos ayuda con los canales de comunicación”, afirman en Indra. El contacto personal, explican, es una vía de comunicación muy intensiva en recursos (tiempo, dinero, personas necesarias para la gestión...), mientras que otras, como los cuestionarios, son menos intensivas en recursos. “En el caso de clientes, tenemos responsables directos para cada una de nuestras grandes cuentas, que deben preocuparse por ellos. Adicionalmente, hay otras vías paralelas para garantizar la objetividad, contamos con un procedimiento

de tratamiento de quejas y reclamaciones y realizamos encuestas periódicas.”

En Melià Hotels International se posee una herramienta operativa para la valoración de las expectativas, aunque no es un modelo de diálogo con nuestro principal grupo de interés que es el cliente: “La novedad es que hemos creado un panel de expertos relacionado con la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (empleabilidad, educación, cultura, medioambiente etc.)... Una vez al año exponemos los avances en relación al Plan Estratégico de RSC y se debate sobre los temas presentados y las inquietudes, propuestas y consideraciones de los panelistas. Es un diálogo directo y que da cierta perspectiva”. Esta herramienta de diálogo favorece a la visión global y estratégica planteada y contribuye a difundirla en la

¹ Cliente, empresa y proveedor.



Preguntamos no sólo por expectativas sino también por percepción y, a partir de esos datos, elaboramos nuestro Plan Anual

empresa gracias a la asistencia y liderazgo de la Alta Dirección en el Panel. La gestión posterior de estas nuevas propuestas y consideraciones no resulta nada sencilla internamente, y por ello es preciso “tener claro los objetivos que buscas, cuáles son los compromisos que se van a adquirir y a partir de ahí establecer un diálogo que cumpla las expectativas de todas las partes implicadas. Al final se trata de gestionar un compromiso, unas expectativas”.

Tras la identificación de personas clave, Vodafone mantiene el diálogo a través de un sistema de encuestas tradicional y efectivo: “La encuesta es lo que mejor funciona.

Para clientes y público general, hacemos entrevistas personales, con una muestra amplia. Para el resto de grupos de interés, enviamos los cuestionarios a estas personas que ya hemos identificado como influyentes”. En las encuestas se introducen preguntas cerradas sobre temas de sostenibilidad, y siempre se deja una pregunta abierta por si los encuestados quisieran abordar otros temas. “Preguntamos no sólo por expectativas sino también por percepción y, a partir de esos datos, elaboramos nuestro Plan Anual”. Más adelante, los grupos de interés son invitados a la presentación del Informe Anual de Vodafone para transmitirles la importancia del trabajo conjunto que han realizado.

· Importancia del proceso de aprendizaje

Más allá de las pautas que puedan llegar de la matriz, los grupos concretos a contactar o las herramientas usadas; el diálogo y la relación de confianza se habrá establecido después de un largo proceso, en el que todos van aprendiendo. La iniciativa surge del departamento de RSC, que a menudo tiene que conjugar muchos intereses y considerar variables tanto internas como externas. “Vas viendo que grupos están más en línea con tu negocio o con el pilar de la empresa y vas desechando otros que son válidos pero no están en tu línea. Vas acotando. Es un proceso de aprendizaje” destaca Citi.

En el caso de Leroy Merlín España este

proceso de aprendizaje les ha llevado más de dos años y medio, tiempo que han necesitado para consensuar un código ético: “¿Por qué hemos tardado tanto? Porque aunque salga del departamento de RSC se hace de acuerdo a otros departamentos: compras, logística... Es posible que se tarde más, pero una vez que está hecho ya nadie lo cuestiona. Dos años y medio para hacer un código puede sorprender pero ahora ya nadie se cuestiona”.

Esta misma filosofía es común a muchas empresas: consensuar una estrategia o un código ético lleva su tiempo, a menudo bastante más de dos años, pero una vez se consigue el trabajo habrá valido la pena.

Un retorno acorde al esfuerzo

Todo el proceso de aprendizaje, todo el esfuerzo, tiene beneficios y así lo expresan desde Indra: “Hay que encontrar un equilibrio, compatibilizar las inquietudes de los grupos con los de la compañía. Si tienes una buena estrategia tu ratio respecto al esfuerzo será mejor: tanto inviertes, tanto tienes. Invierte más donde tienes mayor retorno. En nuestro caso clientes, oferta y talento, y creo que tenemos un buen retorno”.

Cualquier modelo de diálogo bien diseñado siempre tiene en cuenta el impacto en el negocio, en el caso de Vodafone se trata de utilizar una metodología clara basada en la priorización ya mencionada: “Estableces cuales son las expectativas de los grupos y priorizas. Una vez estableces prioridades en tu matriz lo cruzas con el impacto en el negocio y entonces surge el Plan”.

En la máxima “tanto inviertes, tanto tienes” hay consenso, como lo hay en el hecho de que no se trata siempre de un beneficio rápido y fugaz sino, como destaca Leroy Merlín España, de resultados a largo plazo: “Después mucho esfuerzo... los resultados los estamos recogiendo desde el año pasado”. Y es que, además de posibles retornos directos, de todo diálogo se obtiene un beneficio reputacional que repercute de forma paulatina e indirecta en los beneficios de la empresa a medio y largo plazo. A nivel local, destaca Endesa “queremos obtener esa *licencia para operar* que tanto desean las compañías”.

En este sentido, Leroy Merlín España también encuentra ventajas en diálogo y el mantenimiento de relaciones con universidades y centros de enseñanza: “Nos permite dar a conocer nuestra filosofía y captar talento”.

En Citi también se hace hincapié en los objetivos intangibles: “Tenemos en cuenta que la RSE es más que filantropía, pero Citi tiene muchos negocios y los clientes finales son muy diversos... así que fijamos los objetivos más hacia intangibles: valor de marca, por eso no tenemos ni clientes ni proveedores entre nuestros grupos prioritarios”.

”

Si tienes una buena estrategia tu ratio respecto al esfuerzo será mejor: tanto inviertes, tanto tienes

Retos

Del mismo modo que se encuentran muchos puntos en común a la hora de establecer el diálogo con los grupos y gestionarlos, aparecen también como destacados algunos retos y dificultades que enfrentan las empresas. El primero y más comentado es la dificultad para encontrar difusión de las actividades de RSC en los medios de comunicación, que al final desde la perspectiva que nos ocupa no son sino otro grupo de interés con quién establecer un diálogo.

Vodafone destaca en este sentido que: “El grupo de interés con el que obtenemos menor satisfacción son los medios. La RSC no vende” y a partir de esta reflexión Citi añade: “No tienen papel para estas noticias, ahora hay medios especializados pero los leemos nosotros que ya lo sabemos. Encontrar una noticia en un medio nacional o económico es muy difícil”.

En segundo lugar, en el plano de las dificultades destaca el proceso de asimilación interno de las políticas de RSC en la empresa. Normalmente es este departamento el que traslada las prácticas a incluir en el trabajo de diario de otras áreas.



Encontrar una noticia en un medio nacional o económico es muy difícil



Cuando intentas introducir patrones de RSC a veces cuesta, tenemos retos con determinadas áreas

Indra destaca sus políticas de sostenibilidad en la cadena de suministros para las que plantea dos opciones: “Que el departamento de RSC se ponga en contacto y lo gestione, o hablar con el departamento de compras para que integre un sistema que garantice esto. Lo más práctico en términos de recursos y rigurosidad es que se encargue el departamento de compras. Tampoco se puede imponer. Lo importante es que las personas que lo gestionen de forma directa incorporen en sus criterios la RSC”.

En Endesa todas las políticas son transversales y la dificultad de difundir las políticas de RSC depende de los interlocutores que se encuentren en las diferentes áreas de la empresa y que manejan sus propios objetivos: “Tenemos retos con determinadas áreas, cuando intentas introducir patrones de RSC a veces cuesta porque ellos tienen sus propios objetivos. Yo como grupo de interés en mi empresa también tengo intereses, queremos integrar más la cultura de RSC a nivel interno. En algunas áreas es más sencillo pero en otras no tanto”.



Gestionar un panel de 14 personas promovido por la alta dirección es excelente pero puede ser difícil responder a sus expectativas

En Meliá el reto aparece a nivel internacional: “Aunque la política global exista, abarcar todos los países e involucrar en la participación activa de esa Política de RSC nos cuesta (por ejemplo la aplicación de criterios de selección de proveedores en algunos países). En España el modelo está asentado, pero si me voy a países más lejanos es un reto”.

Por último, el tercer gran reto son las dificultades que presenta la gestión de resultados en dos vertientes: la respuesta a las expectativas de los grupos y la medición del impacto de cara a justificar las actuaciones.

Una vez establecido el diálogo con los grupos claves a través de las herramientas adecuadas, es imprescindible dar respuesta a sus expectativas, y eso no siempre es sencillo. El ejemplo del panel resulta, en este sentido, representativo: “Gestionar un panel de 14 personas promovido por la Alta Dirección es excelente pero puede ser difícil responder a sus expectativas y mostrar resultados año a año. Nos encontramos con el problema de equilibrar inquietudes y expectativas con la puesta en marcha de las iniciativas internamente. Al final tenemos muchas ideas que luego es difícil gestionar. Lo importante es que se defina el modelo claramente, sus objetivos, contenidos y la asunción de compromisos para que el

panel evolucione y se asiente de una forma consistente también en la propia organización”.

Respecto a la medición, también hay dificultad para encontrar sistemas que permitan comparaciones o justificaciones económicas. Esto se complica más cuando se trata de retornos intangibles como es el caso de la reputación o la imagen de marca, ¿cómo medimos estos beneficios intangibles?: “Uno de nuestros retos es medir los beneficios intangibles para trasladar la RSE a otras áreas” añade Leroy.

Con independencia de las características de cada compañía, todas las empresas tienen como objetivo generar una relación de confianza con sus grupos de interés. Para alcanzarlo, es necesaria una buena priorización de los grupos en base al negocio, el uso de herramientas adecuadas para la gestión y aprovechar el proceso de aprendizaje del día a día. No debemos olvidar que también es importante transmitir internamente la necesidades de un cambio de cultura y conseguir los medios para comunicar los resultados de manera eficiente.



Calle Ayala 27, 3º Izq.
Madrid

915 758 448
www.fundacionseres.org

Agradecimientos:



indra



MELIÀ
HOTELS
INTERNATIONAL

URÍA MENÉNDEZ



CC - BY - NC - SA

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

