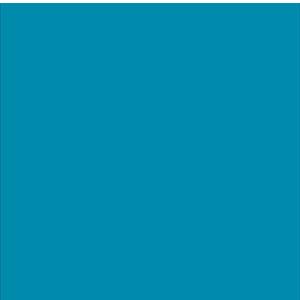




Diálogo con los grupos de interés

Principales conclusiones
mesas 1 y 2



La importancia del diálogo con los grupos de interés

La estrategia de RSC comienza por la identificación de los grupos de interés y el establecimiento de un diálogo fluido con ellos. Objetivo: generar una relación de confianza que permita identificar y anticipar necesidades.

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.

Integrando la cultura de la RSC

Tradicionalmente cada departamento ha gozado de autonomía para relacionarse con sus grupos de interés: compras gestiona a los proveedores, comercial se encarga de los clientes, RRHH trabaja por y para los empleados, etc.; sin embargo, este modelo ha dejado de ser único y eficaz. La importancia creciente del papel de las empresas en la sociedad exige la introducción de objetivos estratégicos basados en la creación de valor compartido y por tanto se hace imprescindible abordar los grupos de forma global.

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.

¿Cómo se puede abordar el reto que supone introducir esta nueva cultura?

- En primer lugar es importante incidir en la idea de que los grupos de interés no pertenecen a un departamento específico si no que el diálogo debe ser abordado con una visión global. El departamento de RSC puede convertirse en una herramienta al servicio de los demás, capaz de catalizar el cambio.
- También, este modelo se puede apoyar en comités transversales, en los que distintos departamentos han trabajado con un mismo grupo de interés. En este caso la RSC puede ser un elemento integrador.

El diálogo estratégico

La ventaja de elaborar un plan integral con los grupos de interés es que permite establecer una relación estratégica: el diálogo con cada grupo contribuye a alcanzar objetivos de la empresa. Y, si bien ni los grupos ni los objetivos son estancos ni independientes, en un intento por concretar algunos ejemplos de estrategia empresarial, a continuación se presenta una división de grupos por objetivos destacando acciones concretas de diálogo.

Cientes: 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: sólo a través del diálogo es posible adelantarse a las expectativas y necesidades de los clientes.

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 este aspecto la red comercial puede ser un gran apoyo: con relaciones cara a cara mantienen un diálogo bidireccional, directo y fluido. También existen modelos en los que las relaciones se establecen a través de asociaciones de consumidores u otros colectivos considerados clientes potenciales. Cumplen un doble objetivo: conocer las necesidades y anticiparse a ellas pero además se fomenta su involucración.

Empleados: orgullo de pertenencia

Todas las empresas coinciden 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 contribuyen al negocio, y especialmente valorados en las empresas de servicios donde el know how y las actitudes del empleado constituyen la base del negocio. El empleado es además embajador de la empresa en la comunidad y a través de él también se establecen relaciones con el entorno. A ese diálogo se unen además actuaciones como:

- Políticas de diversidad: más allá del cumplimiento de cuotas, que contribuyen a enriquecer equipos y fortalecer las relaciones locales.
- Trabajo con el entorno del empleado: voluntariado, programas con familiares...

Proveedores: previniendo riesgos reputacionales

Ligado a este grupo aparece un nuevo objetivo: el cumplimiento de estándares de sostenibilidad, códigos éticos... y la prevención de impactos reputacionales negativos.

En este caso no funcionan políticas basadas exclusivamente en exigencias: es importante la concienciación, como si de personal propio se tratara, y fomentar alianzas estables basadas en el win-win.

Sociedad: reputación local y global

La legitimación de actuaciones empresariales y la reducción de impactos negativos tienden a trabajarse a través de actuaciones sociales y medioambientales. Estas son básicas para cualquier compañía, trabaje o no con clientes finales: facilitan la consecución de licencia para operar. Además una buena relación con la comunidad convierte a la empresa en un proveedor/contratador atractivo.

Las fundaciones empresariales, en este sentido, suelen ser vehículos para el diálogo. Especialmente útiles cuando la empresa no trabaja con clientes finales, como por ejemplo para canalizar las acciones sociales y medioambientales.

Tantos modelos como empresas

¿Cómo se aborda este diálogo? Al buscar modelos observamos que está condicionado por dos modelos de organización:

- Empresas que pertenecen a estructuras centralizadas y reciben pautas más o menos rígidas de la matriz.
- Empresas que forman parte de estructuras más descentralizadas y tienen mayor flexibilidad en la toma de decisiones nacionales o locales.

En cualquier caso, independientemente del modelo, el diálogo introduce siempre un componente nacional e incluso local. De esta forma, encontramos que se 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, establece sus propios grupos.

El diálogo de cada empresa responde, al final, a sus características, objetivos estratégicos y entorno. Por esta razón no se puede destacar un modelo a seguir, si no tantos como empresas

Herramientas

Independientemente del modelo, los grupos habrán de ser seleccionados y abordados según prioridades, seleccionando interlocutores y personas clave. Llegados a ese punto resulta imprescindible seleccionar también la herramienta adecuada, entre otras:

- Además del diálogo directo, característico de las relaciones con los grandes clientes, existen otras herramientas para garantizar el diálogo con clientes: oficinas de atención a clientes, procedimientos de quejas y reclamaciones o encuestas periódicas.
- Encuestas, tanto para clientes como para otros grupos: consideradas un método fiable y efectivo, pueden ser usadas de forma sistemática y comparable tanto con muestras amplias como con personas clave.
- Paneles de expertos: favorecen a la visión global y estratégica y, si participa la Alta Dirección, es especialmente útil para la difusión interna.

Sin olvidar que las herramientas sólo serán válidas si se tienen claros los objetivos y los compromisos a adquirir.

Blogs

- La involucración de los grupos de interés, clave en la implantación de la Estrategia de RC. José Manuel Sedes. Vodafone
- Siete compromisos por un Desarrollo Sostenible referentes a nuestros siete grupos de interés. Hernán Cortés. Endesa
- Desde el principio quisimos ser algo más que un simple vecino. Ana Palencia. Unilever
- El diálogo con nuestros grupos de interés fortalece nuestra estrategia corporativa. Rodrigo de Salas. Leroy Merlin

Casos prácticos

- Proyecto Impulso de Banco Popular
- Panel de Expertos de Meliá Hotels International
- Los empleados, centro y motor de la RSC en Marsh
- Plan Adapta y 24 horas Ford

Enseñanzas

- La confianza con los grupos de interés. José Antonio Lavado. Bidea Consultores
- Conclusiones 1º mesa de trabajo sobre diálogo con grupos de interés
- Conclusiones 2º mesa de trabajo sobre diálogo con grupos de interés



Calle Ayala 27, 3º Izq.
Madrid

915 758 448
www.fundacionseres.org

CC - BY - NC - SA

Diálogo con grupos de interés. Principales conclusiones mesas 1 y 2 de Fundación Seres bajo licencia *Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License*.

