

# Éxito Empresarial

## El manejo de los stakeholders: clave para lograr la sostenibilidad

MBA, Mónica Gutiérrez  
Consultora de Gestión Ambiental y  
Desarrollo, CEGESTI

Cada organización está rodeada de grupos de personas, instituciones, gobiernos, comunidades, agentes internos (e.g. colaboradores, proveedores) o externos (e.g. empresas, competidores, cámaras de industriales y ONGs) que afectan o se ven afectados por las actuaciones de la misma, a éstos se les denomina stakeholders. Otras denominaciones para referirse a estos grupos pueden ser *públicos de interés, actores clave, o partes interesadas*.

Pero, ¿por qué es importante involucrar a los públicos de interés en la gestión de la sostenibilidad?

Mantener una buena relación con los públicos de interés es clave. Un buen manejo de estos actores puede influir en la creación de imagen y reputación y en la obtención de *licencia social para operar*<sup>1</sup>.

Otras ventajas del diálogo según el World Business Council for Sustainable Development, es que permite priorizar los asuntos a trabajar con las comunidades y otros actores,

<sup>1</sup> La Licencia Social ha sido definida como existente cuando un proyecto cuenta con la aprobación continua dentro de la comunidad local y otros grupos de interés, aprobación continua o amplia aceptación social, y con más frecuencia como aceptación continua. Tomado de: <http://sociallicense.com/spanish.html>

ayuda a tener un mejor entendimiento de las necesidades de ambas partes y por ende, una mejor estrategia de sostenibilidad y de Responsabilidad Social Empresarial.

Además, implica un involucramiento directo con diferentes grupos y forja alianzas, asociaciones estratégicas y reparte responsabilidades negociadas, promueve la sinergia y las nuevas ideas, trata de manejar y disolver conflictos e incluso prevenirlos (WBCSD)

En este proceso es básico establecer una comunicación clara y transparente que permita conocer las inquietudes acerca del desempeño económico, ambiental y social de la organización.

Existen varias formas de involucrar stakeholders. Una de las más usadas es llevar a cabo *focus groups* o talleres de trabajo en donde se puedan compartir ideas y obtener retroalimentación del trabajo de la empresa u organización, cualquiera que sea su actividad. Otra forma es conformar paneles de opinión o comités de expertos para asesorar a las empresas en cómo manejar los asuntos que los stakeholders podrían ver como delicados y con alto riesgo de generar polémica. Instrumentos adicionales como encuestas o conversaciones con otras empresas con

situaciones similares también son excelentes apoyos para tratar con los públicos de interés.

Incluso se puede establecer una red de stakeholders, y consiste en que un grupo de organizaciones o individuos voluntariamente proponen asuntos o temas a la empresa para que ésta los tome en cuenta.

El inicio del diálogo que propuesto esta dividido en tres fases:

### I. Etapa- Documentación

Esta etapa es la base para el proceso. En ella se identifican tanto los impactos de los productos, servicios y procesos de la organización. También se identifican los públicos interesados o stakeholders más importantes y se determinan sus intereses y el grado de poder o influencia.

### II. Etapa-Diálogo organizado

El objetivo de realizar un diálogo organizado es comunicarse con los grupos más importantes y conocer su opinión ya sea a través de un taller de consulta (pueden emplearse otros instrumentos como cuestionarios, entrevistas, llamadas telefónicas, etc.) sobre los impactos sociales o ambientales y construir con ellos la mejor manera de manejarlos. Esta etapa requiere de un manejo delicado de las opiniones y es probable que reciba cuestionamientos o confrontaciones a las cuales es importante dar solución.

### III. Etapa-Definición de propuestas

Una vez que se conoce cuales son los impactos claves se procede a elaborar un plan de monitoreo con indicadores asociados que efectivamente reporten y de cuenta acerca de la evolución y el desempeño de la organización. Estos deben ser validados para obtener su "materialidad" y deben de ser parte de la medición de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.(Ver figura 2) Finalmente es importante preparar un informe con los resultados del diálogo y detallar los compromisos acordados para darles seguimiento en las siguientes consultas.

### ¿Cómo involucrar a los stakeholders?

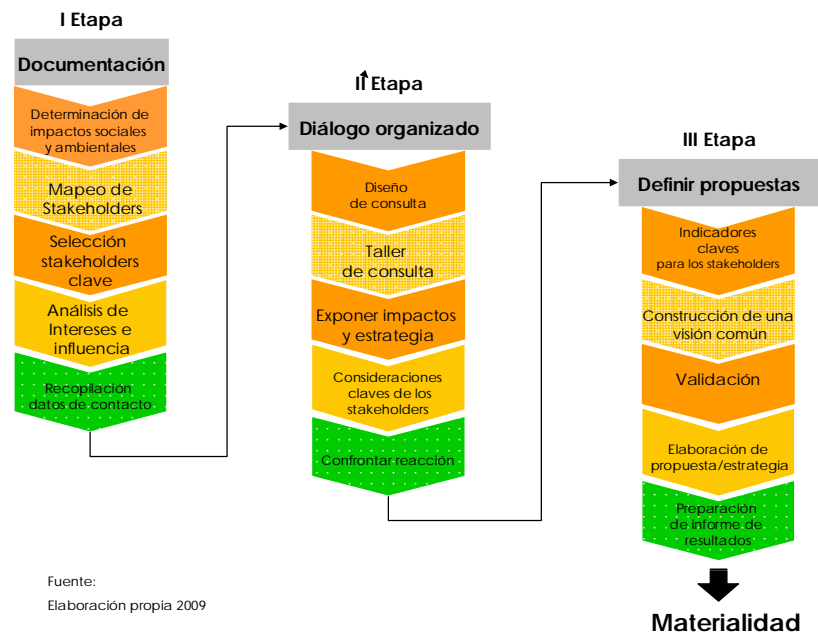


Figura 2. Modelo para obtener materialidad



Mapa de Stakeholders

Figura 1. Mapa de stakeholders

El involucramiento con los stakeholders debe entenderse como un proceso que evoluciona y mejora continuamente, trabaja en base a la retroalimentación. De acuerdo con Marc Epstein 2008, la relación pasa por cuatro estados básicos:

1. Consciencia. En este estado, los stakeholders saben y conocen de la existencia de la empresa. Por su lado, las empresas buscarán comunicarse con ellos dándoles más información sobre sus operaciones, valores y misión para generar empatía.

2. Conocimiento. Los stakeholders han comenzado a entender lo que hace la organización, su estrategia de sostenibilidad, valores y su misión, pero van más allá y se interesan por su estructura organizacional, sistemas, cadena de valor, entre otros. Aquí los clientes quieren ver en que grado la empresa satisface sus necesidades de información para tomar decisiones.

3. Admiración. Una vez que se ha ganado la confianza de los Stakeholders, se puede lograr fidelidad y compromiso con la organización. Se debe de trabajar en mantenerla.

4. Acción. Es la fase donde se logra genuina colaboración y construcción de alianzas. Por ejemplo, los clientes refieren a la compañía, los inversionistas recomiendan a otros invertir y los empleados están preparados para asumir más responsabilidades.

Como conclusión, el involucramiento con los stakeholders debe entenderse como un proceso que evoluciona y mejora continuamente, por lo que debe trabajarse en tanto la organización exista.

## **Bibliografía**

Epstein, Marc J. "Making Sustainability Work Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts" 2008

World Business Council for Sustainable Development. "Stakeholders Dialogue" Visto el 24 de mayo de 2010:  
<http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-edu-wbcsd-stakeholder-5.pdf>

Global Reporting Initiative (GRI) (2006): Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas.

Jolivet & otros. General Manual for the application of the ESTEEM tool: Create Acceptance - cultural influences on renewal energy acceptance tools for the development of communication strategies to promote acceptance among key actors group. European Commission. 2006

## **Links:**

<http://socialicense.com/spanish.html>

---

## **Éxito Empresarial**

Es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, acceda a los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web: [www.cegesti.org](http://www.cegesti.org).