

La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa.

Carlos Mataix¹, Ana Moreno¹, Natalia Álvarez Liébana¹, Manuel Álvarez¹, Ángel Javier Ibisate²

¹ Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Calle José Gutiérrez Abascal, 2. 28006. Madrid. carlos.mataix@upm.es, ana.moreno.romero@upm.es, liebana@etsii.upm.es, malvaterra@terra.es

² Jefe del Departamento de Calidad y Normativa y Director de Responsabilidad Corporativa de Red Eléctrica de España. Paseo Conde de los Gaitanes, 177. 28109 Alcobendas (Madrid). aibisate@ree.es

Resumen

Esta comunicación pretende profundizar en el conocimiento de las estructuras de relación con los grupos de interés (GI), así como desarrollar un marco de intervención práctico que facilite la incorporación de la voz de los GI como una verdadera fuente de valor estratégico en las empresas. A través de una revisión bibliográfica y de la aplicación de una metodología marco a un caso de estudio se llega a la conclusión de que la relación con grupos de interés no tradicionales es una gran fuente de innovación, en tanto que dicha relación permite la identificación de asuntos relevantes, el paso de éstos a los procesos internos y de estrategia, y una transformación efectiva de la cultura interna.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Corporativa (RC), Responsabilidad Empresarial (RE), Grupos de Interés, Stakeholders, ONG, Cadena de Valor.

1. Introducción.

Está ampliamente aceptado que, en las organizaciones, la innovación raramente surge exclusivamente de un relámpago de inspiración, sino que su aparición se debe, más bien, a un proceso metódico de análisis de las oportunidades que pueden surgir en distintos ámbitos, ya sean externos o internos a la organización (Drucker, 1985). Asimismo, parece más que razonable la afirmación de que hacer que la innovación ocurra es un aspecto fundamental de la ingeniería (Douthwaite, 2006).

Uno de esos ámbitos que resultan fuente de innovación se encuentra en la relación con los grupos de interés (GI). Hoy en día, está asumido que las organizaciones se relacionan con distintos grupos de interés y que dicha relación es clave para desarrollar los procesos de planificación estratégica (Starik *et al*, 1996). La expresión “grupos de interés” (stakeholders) incluye, según Freeman (1984), cualquier grupo o individuo que puede afectar o estar afectado por el logro de un propósito de la organización, lo que, en principio, abarca a una gran variedad de actores que van desde los accionistas, los empleados, los proveedores o los clientes (con intereses directos), a las administraciones públicas o el tercer sector (cuyos intereses suelen ser indirectos).

Parece razonable pensar que no en todos los casos el grado de innovación obtenido en la relación de una organización con cada uno de sus grupos de interés sea el mismo, sino que puede depender, entre otros muchos factores, de la forma y la profundidad de dicha relación. En este sentido, cabe distinguir entre grupos de interés tradicionales, con los que las empresas suelen tener canales y espacios de relación consolidados (proveedores, empleados, clientes) y grupos de interés que se sitúan en su ámbito externo (ONGs, administraciones públicas, medios de comunicación) con los que el grado de relación es más variable y, donde, en ocasiones, el propio proceso de establecer la interlocución y los mecanismos de relación se convierte en una fuente de innovación en sí misma.

El análisis de esta nueva fuente de innovación basada en la relación con grupos de interés que podrían calificarse como “no tradicionales” mantiene una estrecha relación con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Así, cuando se analiza la evolución que experimenta la RSC en el ámbito empresarial, así como sus diferentes enfoques, metodologías y “estándares” utilizados en su implantación práctica, se observa que el modo y la profundidad con la que se produce la incorporación y participación de los grupos de interés (GI), constituye un factor de éxito decisivo (Berger, 2006).

Sin embargo, los responsables de RSC de algunas de las empresas pioneras en la adopción de políticas y prácticas en este campo, señalan las dificultades que entraña la transición del paradigma dominante, según el cual el diálogo con los GI se establecería desde una lógica de “gestión de riesgos” (Neil y Davies, 1998; Winter y Steger, 1998; Peters, 1999), hacia políticas de RSC avanzadas, en las que las relaciones con los GI se conciben, por un lado, como fuente de innovación y conocimiento valioso para la empresa y, por otro, como legítimo espacio de influencia, incluso participación, en la esfera del gobierno corporativo (Bendell, 2000; Prahalad y Hammond, 2002; Porter y Kramer, 2006 Rodríguez Fernández, 2007; C.B. Bhattacharya *et al* 2008).

Partiendo de estas bases, esta comunicación pretende profundizar en el conocimiento de las estructuras de relación con los GI, así como desarrollar un marco de intervención práctico que facilite la incorporación de la voz de los GI como una verdadera fuente de valor estratégico en las empresas. Para ello se hará primero una revisión de las distintas aproximaciones y enfoques que constituyen el marco teórico de partida, para describir a continuación la metodología de la investigación que sustenta esta comunicación, incluyendo un caso de estudio. Finalmente, se tratará de apuntar algunas conclusiones, y también algunas limitaciones de esta investigación.

2. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la relación con Grupos de Interés (GI).

Como se ha comentado, la definición de GI de Freeman abarca un conjunto amplio de actores y suele configurar una estructura de relaciones como la que se puede observar en la figura 1. Tal figura se construye en cada caso, para cada organización, identificando cuáles son en concreto los grupos de interés que debe tener en cuenta. Identificar cuáles son estos grupos es el primer reto al que cada organización se enfrenta para construir acertadamente dicha estructura.

Pero una vez identificados, la construcción de un modelo de relación en el contexto actual debería buscar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hay de nuevo en la importancia estratégica que se está dando al compromiso con los GI?
- ¿Por qué los canales existentes de relación no dan respuesta a los desafíos actuales?
- ¿Cómo se puede garantizar la consolidación de los logros alcanzados en la empresa actual?
- ¿Cómo establecer canales de interlocución con los GI del tercer sector?

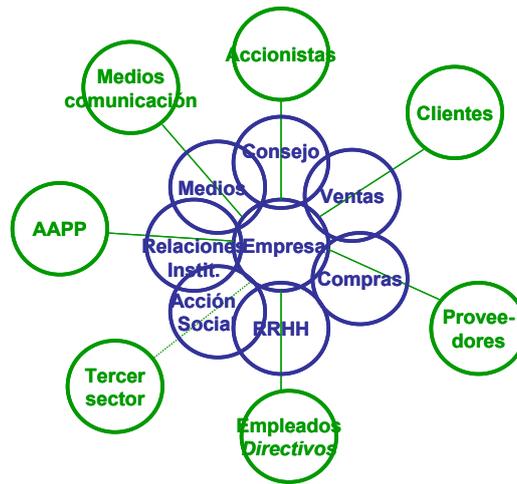


Figura 1. Relaciones entre la empresa y los Grupos de Interés

Como se apuntaba en la introducción, la relación con los grupos de interés de las empresas se ha desarrollado en los últimos años coincidiendo, y no por casualidad, con el concepto de responsabilidad social corporativa. Dicho concepto asume el principio conforme al cual las organizaciones tienen en las personas su origen y fin esenciales, las cuales se organizan o disponen en diversos grupos de interés, con peculiaridades y distintos tipos de relación (AECA, 2003).

Sin embargo, la aproximación realizada hacia dichas relaciones en muchos casos es defensiva y está orientada a minimizar las consideraciones éticas y emocionales. Así lo considera Bendell (2000), por ejemplo, para el caso de enfoques simplemente basados en:

- defender la posición de la organización ante grupos de interés que representan una alta amenaza o un bajo potencial de cooperación
- colaborar con los grupos de interés que representan una gran amenaza y un alto potencial de cooperación
- involucrar a grupos de interés que representan una baja amenaza y un alto potencial de colaboración
- hacer seguimiento de grupos de interés que representan una baja amenaza y tienen un bajo potencial de colaboración.

En línea con posiciones más avanzadas, Porter y Kramer (2006) han desarrollado recientemente el concepto de RSC Estratégica. En su trabajo exponen con gran claridad las limitaciones del enfoque reactivo dominante y hacen una propuesta para integrar plenamente la RSC en la estrategia de negocio empresarial. Entre estas limitaciones, estaría la concepción de la empresa y la sociedad como dos entes ajenos, donde la tarea de la RSC es conciliar sus intereses muchas veces opuestos. Según estos autores esta idea es errónea, porque empresa y sociedad son interdependientes.

En este sentido, la RSC estratégica sería la que parte de la interrelación entre empresa y sociedad llevando a cabo acciones que buscan la creación de valor compartido, esto es, la obtención de un beneficio significativo para la sociedad que también aporta valor a la empresa. Es decir, este concepto pone el acento en el papel que la RSC debe tener para transformar el rol de las empresas en la sociedad.

Como apuntan los responsables de AccountAbility y Utopies, dos organizaciones pioneras en el desarrollo de nuevos modelos de relación con los GI, la implementación de este concepto avanzado de RSC, que pasa de una aproximación de mínimos, o defensiva, ante situaciones sociales o medioambientales, a una que trata de entender las situaciones de riesgo y las oportunidades estratégicas que subyacen en la relación con GI, tiene que ver con la construcción de modelos de relación y diálogo que permitan la participación y el compromiso de los GI en las decisiones de la empresa.

Éstos modelos nos sólo permiten superar la falta sustancial de confianza en las empresas sino que posibilitan la identificación de asuntos relevantes para la organización y la incorporación de dichos asuntos a los procesos internos y de reflexión estratégica.

En la búsqueda de modelos aplicables que establezcan estas nuevas relaciones y que se orienten a procesos de innovación, el equipo responsable de esta comunicación ha desarrollado una metodología, inspirada fundamentalmente en las líneas directrices de AccountAbility (en particular, el estándar AA1000AS), y en la noción de valor compartido introducida por Porter y Kramer (2006), que pasa a describirse a continuación, junto con los principales resultados de la investigación realizada en paralelo.

3. Metodología y resultados de la investigación

La metodología propuesta parte del establecimiento de un análisis de dos marcos diferenciados: el ámbito supra-empresa, más contextual y estratégico, donde se incorporan los conceptos de Porter y Kramer y se realiza un análisis que comprende en el entorno de la empresa, y ámbito propio de la empresa, enfocado en lo operativo y en los procedimientos a poner en marcha, donde se ha tomado de referencia las orientaciones de Accountability.

En el primer ámbito, el objetivo fundamental será identificar y establecer alineamientos entre las políticas de RSC y el mapa estratégico de la organización. Para ello es necesario realizar un análisis en tres planos diferentes: el de los actores implicados, que conlleva identificar los agentes y GI que se sitúan en ese marco supra-empresa, el del contexto competitivo, que exige identificar las fuerzas del sector, la región de actuación y el impacto de las actividades, y el foco de la empresa, que supone revelar la estructura de la cadena de valor extendida.

Tabla 1. Marco de relación con los grupos de interés

Marco análisis	Plano de análisis	Actividad	Meta
Supra-empresa	Actores	Identificación de actores implicados	Alineamientos RSC – Mapa estratégico
	Contexto competitivo	Identificación de sector, región e impacto	
	Foco empresa	Revelación de la cadena de valor extendida	
Empresa	Qué hacer	Pensamiento estratégico	Identificar GI y temas clave
		Análisis y planificación	Preparación interna
	Cómo hacerlo	Capacitación	Planes de acción con GI
		Participación	
		Transparencia	

En el segundo marco de análisis, existen dos preguntas fundamentales a las que dar respuesta: qué hacer con los GI y cómo hacerlo. Para ello las actividades a desarrollar tienen que ver con una reflexión estratégica de la empresa que incorpora la visión de los GI, un análisis y planificación que tienen en cuenta la existencia de dichos grupos y los temas relevantes relacionados con ellos, y un último proceso orientado plenamente a los GI de capacitación, participación y transparencia que permita la configuración de unos planes acción compartidos.

Partiendo de esta metodología y siguiendo un enfoque de investigación-acción, en las primeras fases del estudio se ha recurrido a dos instrumentos concretos que pasan a describirse a continuación: la aplicación del método Delphi, para el análisis de tendencias en RSC y valor social, y el estudio de caso realizado sobre una intervención piloto en Red Eléctrica de España (REE).

3.1. Aplicación del método Delphi para el análisis de tendencias en RSC y valor social.

Para identificar las posibles tendencias en materia de RSC dentro de las empresas, y orientar así los análisis realizados en el ámbito supra-empresa, se ha realizado una consulta a un grupo de expertos caracterizado por su multisectorialidad, lo que ha posibilitado obtener una visión amplia de este tema. La consulta se ha realizado dentro del marco de la iniciativa RSC en Red (<http://rscenred.org>) que se concibe como punto de encuentro entre diversos actores (empresa, administración pública, universidad y tercer sector). El análisis se ha realizado empleando el método Delphi, aunque con ciertas simplificaciones. El horizonte temporal seleccionado ha sido de 2 años y el contexto, el de las empresas españolas, tanto en mercados nacionales como internacionales.

En la primera circulación se solicitó a los expertos que, de acuerdo con sus conocimientos y experiencia, valorasen la probabilidad de ocurrencia de 12 eventos seleccionados, a los que se ha denominado tendencias A. Además, se les pidió que aportaran nuevos eventos, llamando a éstos tendencias B. A partir de las primeras valoraciones de la lista de tendencias A, se calcularon las medias, así como los límites superior e inferior, correspondientes a +/- 25%.

En una segunda iteración, los expertos recibieron el cuestionario con las tendencias A y las estadísticas anteriores, y volvieron a asignar porcentajes de ocurrencia a cada evento. En los casos en que un participante insistió en una respuesta fuera de los límites marcados, debió ofrecer una justificación. Los resultados, en orden de importancia decreciente, son los siguientes:

Tendencia	% de acuerdo (1ª y 2ª ronda)
Los directivos serán más creativos y eficaces si hay RSC estratégica en su empresa	(63-64%)
Las Alianzas Publico Privadas van a permitir colaborar a empresas y Administraciones en proyecto concretos	(63-62%)
Las ONG van a colaborar con las empresas en sus estrategias de RSC	(61-60%)
La RSC será un ingrediente importante en las estrategias de las empresas	(59-62%)
La RSC será fundamentalmente marketing	(59-55%)
Las universidades pondrán en marcha programas internos de RS	(58-56%)
Las ONG van a participar en las Alianzas Público Privadas	(56-58%)
Las Alianzas Público Privadas van a mejorar la Cooperación al Desarrollo	(54-53%)
Las empresas van a implicarse en la consecución de los Objetivos del Millenium de Naciones Unidas	(45-42%)
Los profesionales no querrán trabajar en empresas sin compromisos medioambientales	(38-35%)
Los profesionales no querrán trabajar en empresas sin compromisos sociales.	(38-32%)
La RSC será un ingrediente importante en la estrategia de las PYMES.	(24-23%)

Por otro lado, se confeccionó un cuestionario con las tendencias B, aquéllas aportadas por el grupo. En la segunda iteración, se seleccionaron de entre éstas las que se consideraron más significativas y, posteriormente, los expertos debieron votar qué sucesos ocurrirán en los próximos 2 años; la columna derecha muestra los votos obtenidos sobre 10 posibles. Así, las tendencias B, propuestas por los expertos, consideradas con más probabilidad de acontecer serían:

Tendencia	votos
Las Universidades pondrán en marcha líneas formativas en RSC	6
Las Administraciones Públicas van a forzar el paso en materia medioambiental, especialmente por los efectos derivados del cambio climático	5
Se va a fomentar la integración de mujeres en puestos de responsabilidad	5
La RSC será un medio de mejorar el clima laboral	5
Las empresas con RSC estratégica serán más rentables	5
La RSC potenciará el desarrollo de códigos y sistemas de gestión ética	5

Interpretando estos resultados, y comenzando por el punto de vista de la empresa, destaca en positivo la consideración de que la RSC se convertirá en un ingrediente importante en la estrategia de las empresas, y que aquéllas con RSC estratégica serán más rentables. Además, la RSC potenciará el desarrollo de códigos y sistemas de gestión ética y, por contra, se considera que la RSC no será un ingrediente importante en la estrategia de las PYMES, a la par que existe el riesgo de que se convierta en simple marketing. En general, se confirma el valor de la RSC como activo estratégico, lo cuál enlaza con las ideas fundamentales del artículo de Porter y Kramer.

En cuanto a las personas, se afirma que los directivos serán más creativos y eficaces si hay RSC estratégica en su empresa, y que la RSC servirá para fomentar la integración de mujeres en puestos de responsabilidad y mejorar el clima laboral. Sin embargo, no parece que los profesionales vayan a dejar de trabajar en empresas que no expresen compromisos sociales o medioambientales, ya que la precariedad del mercado laboral imposibilita dicho comportamiento por parte de los trabajadores. Surge, por tanto, la necesidad de interiorizar el valor para la empresa de la RSC y afrontar el reto de lograr una transformación cultural hacia valores RSC.

Entre los resultados positivos relacionados con el ámbito de las Administraciones Públicas (AAPP) y la Ayuda Oficial al Desarrollo, se destaca la idea de que las Alianzas Público Privadas (APP) permitirán colaborar a empresas y administraciones en proyecto concretos y mejorarán con ello la Cooperación al Desarrollo. Asimismo, se asegura que las AAPP van a forzar el paso en materia medioambiental, especialmente para paliar los efectos derivados del cambio climático. No obstante, no parece que las empresas vayan a implicarse en la consecución de los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas; hay que tener en cuenta las dificultades en las experiencias en torno a la ONU y la imposibilidad para las empresas de manejar los problemas locales de Derechos Humanos.

Respecto del papel de las ONG en el inminente proceso de transformación, éstas van a colaborar con las empresas en sus estrategias de RSC y a participar en las Alianzas Público Privadas, con lo que surgirá la dificultad en las ONG de comprender la gestión empresarial. Por lo tanto, existirá una necesidad de acercamiento de lenguajes y generación de entornos de cierta confianza.

Por su parte, las universidades pondrán en marcha tanto líneas formativas como programas internos de RSC. Más aún, se confía en que la Universidad se erija en punto de encuentro, intercambiador de conocimiento y contactos, y agente del cambio.

3.2. Estudio de caso e intervención piloto en REE.

Red de Eléctrica de España (REE) es una empresa que apuesta firmemente por políticas de Responsabilidad Corporativa en su compromiso por el desarrollo sostenible, y que está buscando las fórmulas más adecuadas para mantener un diálogo abierto, permanente y sistemático con los actores involucrados, directa o indirectamente, en el desarrollo de sus actividades.

La organización lleva trabajando en la responsabilidad corporativa desde el año 2002, con una estructura de proyectos sobre las que se sustenta el sistema de gestión de la responsabilidad corporativa de la organización.

El diálogo con los GI es una prioridad de la estrategia de su RSC, y la metodología de relación con GI se ha elaborado con el convencimiento del valor que puede aportar a la compañía la integración de los intereses de las organizaciones con las que se relaciona.



Figura 2. Planificación estratégica de la RSC en REE.

Este grupo de investigación ha colaborado con REE en el diseño y la organización de paneles con GI, como una etapa de consolidación en el avance hacia un modelo estratégico de relaciones con GI. El objetivo de este subproyecto es propiciar puntos de encuentro para el seguimiento de los proyectos de RSC de REE y el debate sobre posibles nuevos proyectos con todos los grupos de interés y, en especial, con las ONG.

Las actuaciones del 2007 estuvieron encaminadas a definir el alcance y objetivos de los encuentros, al plan de trabajo asociado y a elaborar el informe de recomendaciones para el

debate. Como continuación a estas actividades, la línea de trabajo de 2008 se han centrado en la celebración de las reuniones con grupos de interés y en la generación de un informe definitivo de “metodología de la plataforma de dialogo con GI”.

Los objetivos de REE con estos mecanismos de diálogo son:

- Analizar y consolidar los canales de comunicación, herramientas, grupos de trabajo, etc. necesarios para identificar y evaluar las necesidades, requerimientos y grado de satisfacción de los distintos grupos de interés.
- Analizar y priorizar la información obtenida evaluándola de manera integral (todos los grupos) e individual y estableciendo los grupos de trabajo necesarios para acercar posturas.
- Implantar paulatinamente los compromisos a través de los programas anuales de Responsabilidad Corporativa de REE.
- Informar a los GI de las mejoras implantadas y de los avances obtenidos, bien de manera global, a través de la memoria de RC, bien de manera individual o más específicos mediante las distintas áreas de la web y las aplicaciones de sindicación RSS.

La primera conclusión de los primeros paneles celebrados (con ONG y medios de comunicación) es que con este mecanismo de participación se consiguió una comunicación fluida, un intercambio de información y un compromiso de colaborar y de continuar la relación y el diálogo.

Entre las principales conclusiones alcanzadas en estos primeros encuentros se pueden destacar también:

- El valor y la pertinencia de la celebración de los paneles de diálogo.
- El enriquecimiento por la participación de organizaciones de distinto perfil.
- La necesidad de segmentar el enfoque temático de los debates para encontrar resultados concretos.
- La utilidad de un diálogo guiado y dirigido por un facilitador externo, y con un alto nivel de implicación de REE.
- La importancia de vigilar el riesgo de “sobreprometer”. Es importante conocer los límites de la organización, especialmente en lo referente a los asuntos relevantes escogidos.
- Dar la máxima prioridad a la continuidad en los compromisos.
- Garantizar la sinceridad y transparencia.
- Organizar las sesiones con flexibilidad para garantizar la libertad de las aportaciones.

4. Conclusiones

La revisión del marco teórico y los primeros resultados de la aplicación de una metodología marco al caso de REE llevan a la conclusión de que la relación con grupos de interés no tradicionales es una gran fuente de innovación, en tanto que dicha relación permite la identificación de asuntos relevantes, el paso de éstos a los procesos internos y de estrategia, y una transformación efectiva de la cultura interna en línea con las necesidades identificadas a través del diálogo con GI.

Las conclusiones del Delphi y del estudio de caso permiten apuntar tres posibles líneas de avance en el futuro:

- La primera consiste en identificar y definir el nuevo modelo de reparto de valor entre empresa y GI, estableciendo cómo se reparte el valor que se genera a lo largo del proceso, cuál sería el concepto de eficiencia respecto a la armonía en el reparto, y cómo debe realizarse una negociación entre GI y empresa desde un esquema gana-gana potenciando la circulación de los dos activos de futuro principales: conocimiento y confianza.
- La segunda propone identificar y definir los nuevos estilos de liderazgo y gestión en red que permitan la transformación hacia ese nuevo modelo de reparto.
- Por último, la tercera sugiere identificar y definir sistemas de integración de las ONG en las redes de valor como fuente de innovación organizativa, con el objetivo de establecer un proceso de aprendizaje compartido para fortalecer las relaciones existentes y poder contribuir a la resolución de los problemas medioambientales y sociales, y profundizar así en el concepto de valor social compartido.
-

Referencias

AccountAbility, Utopies (2007). *Critical Friends: The Emerging Role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance*; AccountAbility.

AccountAbility (2003). *AA1000 Assurance Standard (AA1000AS)*, AccountAbility.

Ayuso, S., Rodríguez, M.A., Ricart, J.E. (2006). *Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation*. IESE Business School. Universidad de Navarra, 2006.

Bendell, J (2000). *Talking for Change?* New Academy of Business, October 2000.

Bhattacharya, C.B., Sen, S. and Korschun, D. (2008). *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*. MITSloan Management Review. Winter 2008. Vol. 49. nº 2.

Douthwaite, Boru (2006). *Innovations*. MIT Press. Fall 2006, Vol. 1, No. 4, Pages 93-110

Drucker PF (1985). *Harvard Business Review*. 1985 May-Jun;63(3):67-72

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Jenkins Rhys (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty. *International Affairs*, Volume 81 Issue 3 Page 525-540, May 2005.

Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* Article.

Rodríguez Fernández, J.M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Revista Economiaz* n° 65, 2º cuatrimestre de 2007.

Starik, M., G. Throop, J. Doody and M. E. Joyce (1996) “Growing an Environmental Strategy”, *Business Strategy and the Environment*, Vol 5, p 12-21.

