El diálogo con los stakeholders

POR **DIEGO TORRES**

Por todos es sabido que el término inglés *stakeholders* se refiere a aquellos grupos de personas que se ven o se podrían ver afectados por las operaciones de una empresa. Por otro lado, también sabemos que actuar de forma socialmente responsable implica integrar de manera voluntaria las preocupaciones de los *stakeholders* en la operativa económica y comercial de la empresa.

Pues bien, el concepto de compromiso con los *stakeholders* se concreta en las acciones desarrolladas por las empresas para otorgar a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos el derecho a ser escuchados; derecho que va acompañado del compromiso de responder a sus requerimientos. Responder no significa necesariamente complacer a los *stakeholders*, sino crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en la formulación de la estrategia y en su operativa diaria.

Un elemento estratégico

Desde el punto de vista de la estrategia, los *stakeholders* son importantes por su capacidad de influir sobre los resultados, al constituir un elemento central de su entorno competitivo. Cuando están bien gestionadas, las relaciones de diálogo entre la empresa y sus *stakeholders* favorecen el aprendizaje y la innovación, al tiempo que son una vía para la mejora de los resultados económicos, sociales y medioambientales de la empresa.

Además, la relación con los *stakeholders* no es estática; sus requerimientos cambian con el tiempo, como también cambia la importancia estratégica de cada uno de los *stakeholders*. Esto altera el contexto estratégico de la empresa, la cual necesita información para diseñar la mejor estrategia en cada momento. El proceso de diálogo permanente con los

Fundación Telefónica
Telefónica

stakeholders es una parte esencial de los procesos de inteligencia estratégica de una organización.

El diálogo y la evolución de la gestión empresarial

La historia del pensamiento sobre la forma de dirigir las empresas es la historia del descubrimiento de la importancia del entorno y de las interdependencias, la historia sobre el diálogo de la empresa con su entorno. Por ello, para comprender la importancia del diálogo, es bueno retroceder a los comienzos de la gestión empresarial o *management* y revisar sucintamente su evolución hasta el día de hoy.

El *management* nace en Inglaterra hacia el año 1776, de la mano de la revolución industrial y de las teorías liberales de Adam Smith. A los primeros pensadores sobre el *management* les preocupaba principalmente el reclutamiento de la fuerza de trabajo, su formación y su organización. La empresa marchaba al ritmo de la máquina de vapor no sólo metafóricamente hablando y las personas debían ser organizadas para trabajar de forma coordinada y eficiente.

Durante doscientos años, distintas escuelas de pensamiento han ido desarrollando teoría tras teoría acerca de la organización del trabajo, desde el *management* científico de Taylor hasta las teorías actuales sobre el liderazgo. Sin embargo, en 1962, la situación cambia drásticamente. El historiador americano Alfred Chandler, profesor de Harvard, introduce el concepto de estrategia. Para Chandler, la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción más adecuados y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales objetivos. Chandler contrapone la idea de estrategia a la de estructura, que es el diseño de la organización para implantar la estrategia. La estructura sigue a la estrategia, los cambios en la organización y la gestión no son más que una necesidad que surge cada vez que cambiamos la estrategia. Esta aportación, aparentemente simple, fue revolucionaria al introducir la idea del entorno, abrir la empresa al exterior y señalar cómo la estrategia es lo que le permite a aquélla seguir un rumbo pero adaptarse a los cambios y circunstancias del mercado y de la competencia.

La era de cambio y de turbulencias en la que vivimos desde entonces ha ido orientando los intereses de los investigadores y pensadores sobre la gestión empresarial. La innovación hace tiempo que preocupa tanto a gestores como a escuelas de negocios, pero el objeto prioritario de la innovación ha ido evolucionando con el tiempo.

En los años ochenta, el acento se puso en la innovación de productos y servicios. Con el crecimiento de la oferta y la dificultad creciente de encontrar en el mercado necesidades insatisfechas, se hizo especialmente relevante repensar los mecanismos para idear y lanzar nuevos productos innovadores. Con los noventa y la recesión que acompañó los primeros años de esa década, la innovación se centró en los procesos, en la reingeniería, para reducir costes y aumentar la eficacia operativa. Posteriormente, el cambio de siglo ha traído consigo una oleada de nuevas tecnologías que han transformado el mundo empresarial y han generado novedosos e innovadores modelos de negocio.

Fundación Telefónica

Sin embargo, estos últimos años se han caracterizado, más que por los cambios tecnológicos, por el papel creciente de la creación y gestión de ciertos recursos sobre el éxito empresarial. Estamos hablando de los activos intangibles, básicamente de la imagen de marca y la reputación corporativa.

Y de ahí proviene la importancia clave del diálogo con los *stakeholders*: es esencial para disponer de información con la que poder orientar la estrategia de la empresa y seguir desarrollando esos recursos intangibles en los que se basa su éxito a largo plazo.

Cuando Sir Francis Bacon dijo en 1597 que «el conocimiento en sí mismo es poder», pese a la interpretación popular que se ha hecho de esta frase, se refería a que el conocimiento es el poder mediante el cual la sociedad puede crear una vida mejor. El diálogo con los grupos de interés nos proporciona el conocimiento, el recurso que permite que ocurran otras cosas.

El desarrollo del diálogo con los stakeholders

En las últimas décadas, hemos asistido a un crecimiento sin precedentes de la relevancia de las empresas en la sociedad, de modo que éstas juegan un rol mucho más importante que antes. Sus actividades tienen un decisivo impacto económico, ambiental y social en la sociedad, tanto en la escala local como a nivel global. En muchos países, las compañías participan activamente en el desarrollo de políticas públicas y cambios de legislación. La ola de privatizaciones y la creciente formación de alianzas han aumentado el rol del sector privado en la prestación de servicios tradicionalmente considerados públicos; incluso se da una mayor participación de las grandes empresas privadas en las actividades de desarrollo internacional, a menudo en colaboración con organismos internacionales, lo que constituye un cambio notable.

Por otro lado, también ha aumentado la influencia de las organizaciones de la sociedad civil. En respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más grupos sociales exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. En muchos países desarrollados, estas demandas se han ido incorporando a la legislación vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de *stakeholders* antes de tomar decisiones de alto impacto potencial. Muchas corporaciones han comenzado a considerar la participación de una variedad de actores y entidades en temas sociales, ambientales y económicos como un aspecto importante de la gestión de sus operaciones.

Sin embargo, las primeras experiencias de relaciones con *stakeholders*, que se suelen denominar de primera generación, respondían a presiones externas, con un enfoque limitado a los temas que generaban algún conflicto inmediato.

Progresivamente, muchas empresas, al ver las ventajas de un diálogo más proactivo, abierto y constante, han comenzado a desarrollar enfoques más sistemáticos para gestionar las relaciones con sus *stakeholders*. Estas actividades de relación de segunda generación han demostrado su potencial para aumentar el entendimiento mutuo, gestionar los riesgos y

Fundación Telefónica
Telefónica

resolver los conflictos de manera más efectiva.

En la actualidad, las empresas más innovadoras han empezado a valorar las contribuciones de la participación de *stakeholders* en el aprendizaje y la innovación de productos y procesos. El diálogo con ellos permite a las empresas formular estrategias efectivas, que se adapten mejor a los requerimientos de su entorno.

A pesar de la complejidad y los desafíos, los resultados de las mejores prácticas en la gestión de relaciones con los *stakeholders* justifican sobradamente los esfuerzos necesarios.

Algunas tendencias actuales en la evolución del diálogo

En la actualidad el diálogo con los *stakeholders* está a punto de sufrir una importante evolución. Ha pasado de ser una buena idea identificada por unas pocas empresas a ser una práctica habitual entre cualquier empresa que desee ser considerada socialmente responsable. Pero más allá de la voluntad de dialogar, en general se ha actuado de modo *amateur*.

En nuestra opinión ha llegado el momento de profesionalizar la gestión del diálogo con los grupos de interés. De hecho, ya se pueden observar en las empresas líderes algunas tendencias que están transformando el modo habitual de gestionar el diálogo:

– Del diálogo *multi-stakeholder* a diversos diálogos *mono-stakeholder.* Las plataformas de diálogo simultáneo con diferentes grupos de interés son y seguirán siendo útiles y relevantes; pero a medida que la empresa madura en el uso del diálogo y se marca objetivos más ambiciosos, resulta necesario iniciar procesos específicos con los grupos más estratégicos.

– Del diálogo generalista al diálogo temático. Por el mismo motivo, las empresas están organizando un mayor número de procesos temáticos, donde la profundidad del diálogo en torno a un tema clave prevalece sobre la discusión general acerca de toda una serie de asuntos.

– Del diálogo externo al diálogo interno. Por definición el diálogo es eminentemente de carácter externo; sin embargo, las empresas líderes en este campo están evitando que el diálogo se produzca exclusivamente entre el Departamento de RSC y los *stakeholders* externos. Es esencial que participen las distintas áreas de la organización y que ese diálogo se internalice.

– Extensión geográfica del diálogo. Es natural y comprensible que las compañías hayan iniciado sus procesos de diálogo en sus países de origen, cerca del centro corporativo; pero a medida que la empresa avanza, debe hacer llegar esos procesos de diálogo a los distintos territorios en los que opera. Es más, probablemente la información que obtenga de esos procesos en mercados lejanos le aporte mucho más valor, por ser más novedosa para la

Fundación Telefónica
Telefónica

organización.

– De un diálogo defensivo a un diálogo integrador. Como resultado de la maduración de la organización, las empresas más innovadoras están pasando de procesos de diálogo centrados en la reputación (es decir, defensivos) a procesos de diálogo integradores, centrados en la búsqueda de oportunidades de negocio y en identificar proyectos conjuntos.

– De un diálogo simple a una mayor sofisticación de las herramientas. Las empresas pioneras están pasando de los medios obvios para el diálogo (como los paneles y las encuestas) a la utilización creativa de todo un abanico de herramientas más sofisticadas para recabar científicamente información sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Entre otras, se está extendiendo el uso de entrevistas exploratorias, *clinics*, estudios Delphi, experimentos controlados y *Design Thinking*.

El diálogo en tiempos de crisis

Una reflexión sobre la evolución del diálogo con los grupos de interés no estaría completa sin una consideración sobre el impacto que la crisis económica actual puede tener sobre estos procesos.

A medida que la crisis financiera y económica está afectando al consumo en todos los sectores, el frenazo en las inversiones y la reducción de gastos se están extendiendo a gran velocidad. Y en este contexto surge una duda razonable: ¿qué sucederá con los procesos de diálogo con *stakeholders* que en los últimos años han puesto en marcha muchas empresas?

Es probable que en algunas empresas la urgencia para equilibrar la cuenta de resultados en un año tan difícil sea más fuerte que la importancia de avanzar en temas estratégicos a largo plazo. Pero aunque sea comprensible, actuar de este modo no sería una buena estrategia. Las empresas inteligentes también pueden utilizar las etapas de recesión para mejorar sus procesos de diálogo. A continuación exponemos algunas ideas para conseguirlo:

– Siga dialogando. Cuando la crisis arrecia es tentador reducir todos los gastos sobre los que tenemos algún control. Perfecto, pero, por favor, nunca debería hacerse a costa de minar un proceso que afecta a las bases de la ventaja competitiva de la empresa. Si estamos de acuerdo en que el diálogo es vital para la estrategia de la compañía a largo plazo, sacrificar el futuro para mejorar de forma marginal los resultados trimestrales no es la solución. Las empresas que sigan desarrollando procesos adecuados de diálogo con sus grupos de interés saldrán fortalecidas de la crisis.

– Revise sus procesos. Es muy normal que, durante los años de bonanza, las empresas hayan ido construyendo muy diversos procesos de diálogo. Éste puede ser un buen momento para realizar una reflexión estratégica, clarificar los principales objetivos de la empresa en este campo y revisar la asignación de recursos.

Fundación Telefónica
Telefónica

– Identifique la información clave. Durante estos tiempos habrá que seguir tomando decisiones y, para ello, se requerirá buena información. Identifique la información que le vaya a ser más útil durante los próximos ejercicios y revise el proceso de diálogo para disponer de un buen sistema de inteligencia para conocer las inquietudes y percepciones de los grupos de interés. Armado con datos podrá ser más eficaz en la toma de decisiones.

– Refuerce el diálogo con los *stakeholders* clave. Más que nunca, la empresa no podrá satisfacer todas las demandas de los grupos de interés; es más, la situación probablemente producirá mayor tensión con algunos de ellos. El diálogo genuino con estos *stakeholders* permitirá a la empresa fijar prioridades y seguir desarrollando esas relaciones sin poner en peligro los resultados económicos.

– Evalúe sus proyectos de diálogo. En los buenos tiempos se habrán desarrollado muchas iniciativas, con resultados probablemente desiguales. En las épocas duras la evaluación del retorno de esas iniciativas y el establecimiento de nuevas prioridades es esencial. Puede ser un buen momento para revisar la idoneidad de todos los proyectos y cancelar los que aportan menos valor. Eso sí, no hay que renunciar a los más costosos, sino a los que estén menos alineados con la estrategia de la empresa.

– No corte costes indiscriminadamente. Por supuesto, todos sabemos que hay muchas cosas que se deben recortar; a veces habrá que tomar decisiones difíciles y abandonar actividades que nos parecen interesantes, pero incluso en esos casos estaremos liberando recursos para iniciativas más prometedoras. La clave es razonar las decisiones. Las reducciones de costes indiscriminadas tienden a dilapidar los logros alcanzados y destruir las relaciones que tan trabajosamente habíamos desarrollado.

Es indudable que el año que nos espera no será divertido. Sin embargo, no hay que olvidar que estas épocas también pueden ser vistas como una oportunidad. Las empresas pueden aprovechar la tensión que traerá consigo la recesión para pensar en el largo plazo y formular nuevas y mejores estrategias de diálogo con los *stakeholders*. Las compañías que actúen de forma inteligente y lo hagan mejor que sus competidores serán las que salgan ganando.

BY NC ND