

IMPACTO DE LOS STAKEHOLDERS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Jorge Viteri & Belén Jácome.

Concepción de empresa

La empresa y su concepto tradicional.

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. En esta definición se puede identificar los componentes del paradigma empresarial:

- Organización
- Desarrollo de actividades
- Ganar dinero
- Propietario o accionista
- Mercado y clientes
- Eficiencia

Evolución del concepto de empresa.

“No creo que las empresas se deberían enfocar solamente en el éxito comercial. Su existencia está estrechamente ligada al bienestar de las comunidades donde operan.”

Mark Benioff, CEO de Salesforce.com

La concepción tradicional de empresa, en la actualidad resulta limitada, es necesario ser consciente de los principales retos económicos, sociales y medioambientales que enfrenta el entorno en el cual se desenvuelve la organización y que esta deberá no solo conocer los problemas, sino ser parte activa de las soluciones. Esta realidad implica un cambio en la concepción de empresa, que debe ser entendida como:

Un sistema humano, un conjunto de personas que coordinan y cooperan para perseguir y alcanzar metas y objetivos compartidos; con capacidad de innovación para contribuir a un cambio positivo en la situación económica, social y

medio ambiental del planeta, creada para permanecer en el tiempo en forma ilimitada.

De esta definición se puede identificar los componentes que deberán ser incorporados al paradigma empresarial: La **RESPONSABILIDAD SOCIAL** como base del actuar de la empresa, la misma que contribuye a la **SOSTENIBILIDAD**, considerando que está inmersa en un entorno con diferentes actores sociales **“STAKEHOLDERS”**.

Estos componentes deben ser incorporados por la empresa en su planificación estratégica.

Planificación estratégica.

Es el instrumento que permitirá a la empresa: recolectar información e ideas, para la toma de decisiones y construcción de consensos entre los diferentes puntos de vista de los stakeholders, buscando obtener credibilidad, apoyo y construir una imagen aceptada por la sociedad; estructurando así el camino a seguir, basados en el estado actual y desarrollando una visión o estado que se pretende alcanzar después de la implementación.

Cuando se habla de responsabilidad social, **“Lo importante no es el parecer, sino el ser”**, para lograr este objetivo la planificación estratégica debe estar en comunión con los valores corporativos, misión y visión de las empresas, logrando incorporar la Responsabilidad Social al ADN de la organización, siendo concebida como una filosofía de trabajo. Superando los tres niveles de la RSE: (1) **Capricho**,

que se da cuando existe el deseo de incorporar a la RSE, pero sin un fin claro, etapa que se debe superar. (2) **Implementación**, etapa que integra los conceptos de RSE a la planificación estratégica, al actuar de la organización. (3) **Transición**, etapa en la que se logra la transformación de la organización, logrando incorporar la RSE al ADN organizacional.

En el camino que la empresa debe seguir para alcanzar la transformación existen diferentes estados:

1. Marginal, estado en la que la RSE es conceptualizada como el pago de impuestos, siendo la estrategia el cumplimiento, sin compromiso, con una estructura informal, manejando los asuntos y la transparencia de forma defensiva, para protección y con una relación unilateral con los stakeholders.

2. Compromiso, la RSE se entiende como filantropía, la estrategia es alcanzar la Licencia para Operar (LPO), el liderazgo empresarial inicia, existe una organización por departamentos, hay un manejo de asuntos de manera reactiva, existe comunicación en ambos sentidos, la transparencia se basa en las relaciones públicas.

3. Innovación, la RSE es conceptualizada como el manejo de los stakeholders o grupos de interés, la estrategia aplicada es el Business Case la misma que permite analizar desde el punto de vista financiero y de otros recursos el impacto que ésta tendrá en la empresa, el liderazgo se basa en un apoyo decidido a lograr las metas planteadas, hay

una estructura organizacional por comités entre departamentos, para el manejo de asuntos internos y externos se establece un sistema, la relación con los stakeholders es de influencia mutua en la toma de decisiones, las actividades aplicadas por la empresa son transparentadas en reportes sociales.

4. **Integración**, el concepto de RSE se basa en el Triple Bottom Line (económico, social y ambiental), la RSE está integrada al negocio, así las acciones aplicadas por este se transparentan para dar cuenta a la sociedad de políticas de administración, gobierno y funciones; con el afán de informar y ser transparentes (accountability), logrando el incremento de la legitimidad, credibilidad y confianza. La relación con los stakeholders es de ganancia mutua, ganar – ganar.

5. **Transformación**, la RSE ha sido incorporada al ADN de la empresa, es parte de la organización, existe un manejo de asuntos internos y externos proactivo, hay un crecimiento del mercado, se busca desarrollar alianzas con los grupos de interés, las acciones ejecutadas por la empresa son verificadas por terceros.

La aplicación de la RSE, permite la construcción de la Imagen de la Empresa, entendida como aquello que los stakeholders perciben respecto a la organización, es la identidad observada y valorada, basada en los atributos que los diferentes grupos de interés serán capaces de relacionar con su presencia, sus productos y servicios, es la parte intangible, que hace que el valor de una empresa suba.

Stakeholders

El término en inglés “stakeholders” se refiere a la persona, grupo de personas u organización que pueden estar directa o indirectamente relacionadas con la empresa, debido a que las acciones, objetivos o políticas organizacionales podrían afectarlas.

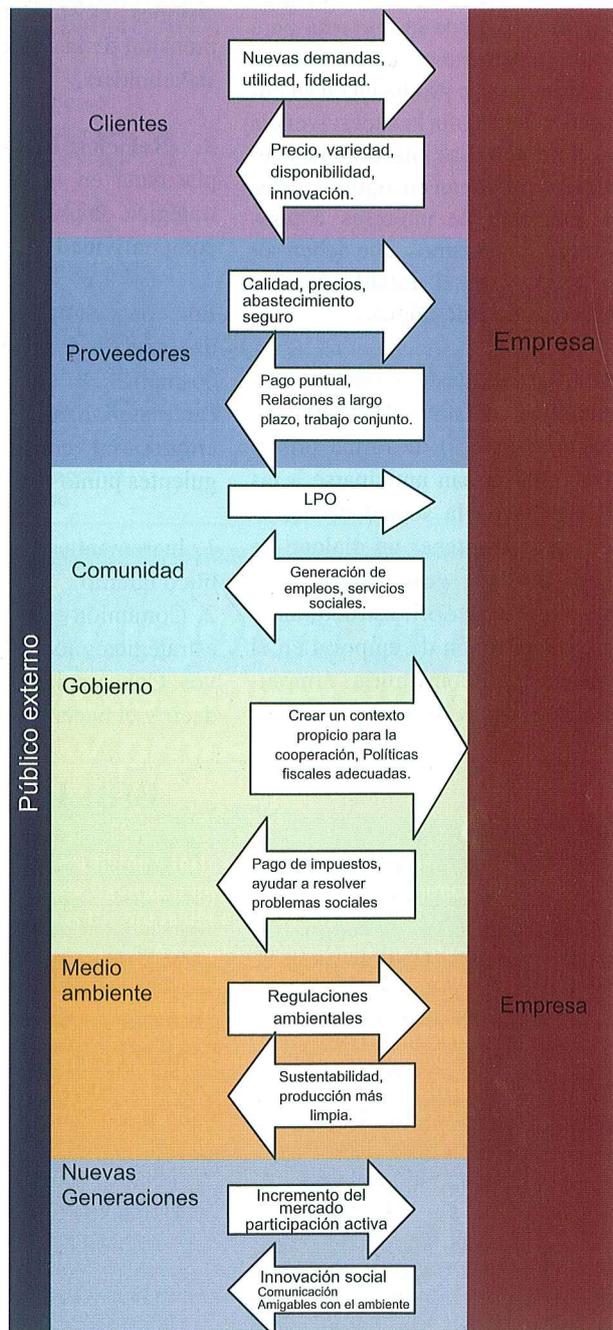
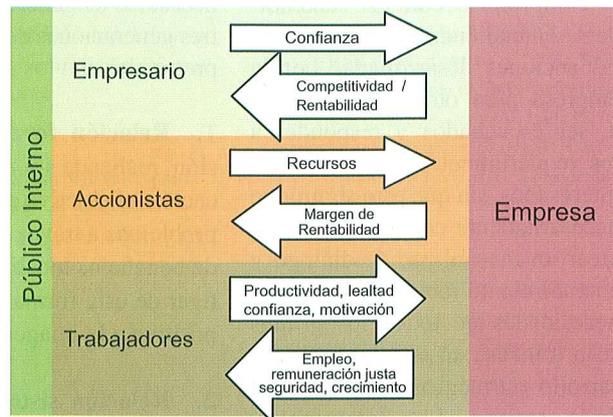
Muchos ejemplos de empresas que dicen actuar de manera responsable, en realidad no han cumplido con los niveles de expansión ética en ellas. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración, compromiso o influencia (alto / bajo – ver Anexo 1 Mapeo de stakeholders) y muchas veces con intereses diferentes y en conflicto (ver cuadro 1), a los que se los puede clasificar en:

1. Público interno: son los que forman parte de la estructura interna de la empresa: accionistas, empresarios y trabajadores.

2. Público externo: están relacionados indirectamente con la empresa: clientes, consumidores, proveedores, la comunidad, el medio ambiente.

Dependiendo del tipo de organización existen otros stakeholders de interés como: instituciones financieras, ONG, medios de comunicación, competidor y universidades.

Cuadro 1. Interés de los stakeholders



Elaborado por: Ing. Jorge Viteri & Ing. Belén Jácome

La organización debe establecer el compromiso con los stakeholders, entendiéndose a este como las acciones desarrolladas por la empresa para otorgar el derecho a: ser escuchados y responder a los requerimientos de los grupos interesados, sin que esto signifique necesariamente complacer sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. Este compromiso, busca un equilibrio entre los grupos de interés de la empresa para poder adaptarse a los continuos cambios que se producen en su entorno y conseguir la supervivencia en el tiempo. Las interacciones generadas provocan en algunos casos la aparición de intereses contrapuestos, los mismos que deben ser resueltos con el establecimiento del contrato psicológico.

Para dar respuesta a estos requerimientos existen dos caminos reactivamente, o de forma proactiva que buscan anticiparse a las demandas de la sociedad, siendo necesario mantener un dialogo en doble sentido, gestionado a priori y no a posteriori, estructurando la comunicación de empresa en el momento de constituir la, armonizando así todas las acciones que se

van a llevar a cabo antes de que la necesidad se genere, superando las tres generaciones de relaciones empresariales con los stakeholders:

1. Relación forzada, bajo presión, realizada sin ninguna planificación, el objetivo es dar solución a problemas a través de la concesión de beneficios localizados, para mitigar de esta forma el impacto impositivo a la imagen empresarial.

2. Relación sistemática, de influencia mutua en la toma de decisiones, existe una mayor comprensión de las necesidades de los stakeholders.

3. Relación integral, proactiva, plasmada en la planificación estratégica empresarial, logrando la competitividad sostenible.

En conclusión, la responsabilidad social no es una cuestión de cosmética, la empresa debe buscar materializarla en el quehacer empresarial, considerando los siguientes puntos de partida:

1. Incremento de la calidad del público interno.
2. Comunión entre la planificación estratégica y los valores corporativos. Coherencia entre el pensar, el decir y el hacer.

3. Trato limpio con el cliente.
4. Protección al medio ambiente.
5. Involucramiento en acciones sociales para la comunidad.

Estas acciones se inician casa adentro, buscando el bienestar del público interno, los trabajadores, siendo este no el instrumento o el ser racional sino la persona, así la empresa deberá implementar acciones que propicien el desarrollo personal y familiar, generando impactos positivos en la gestión empresarial, ya que un trabajador integrado a la empresa, satisfecho y motivado, tiene mayor capacidad de concentración y planificación, es más productivo, hay un mayor desarrollo de las habilidades, capacidades y hábitos de trabajo.

La empresa que trabaja con sus stakeholders externos, ha encontrado el enlace de su actuar con la ética, es una organización proactiva que se anticipa a las demandas de la sociedad, ve más allá y actúa ofreciendo calidad y confianza, invirtiendo recursos en sus bienes internos. Las utilidades luego son un resultado necesario, debido a que la sociedad legitima este tipo de organizaciones, confía en ellas y consume sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.. El compromiso con los stakeholders MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. Enero de 2006.
2. Alquiga, CH. Martha. 2006. Ética Y Responsabilidad Social. CODEU. Primera Edición. Quito, Ecuador.
3. Carrillo, D. María, Prado, CL. Sara, Tato, J. Juan & Delgado, P. Juan. 2009. Comunicación Integral y Responsabilidad social en las organizaciones. Person. México.
4. Centurión, Lourdes, Estrella, Pablo, Gallardo José, Guzmán, Pablo, Maldonado, Franklin, Montúfar, Marcelo, Uribe, Claudia. 2000. Modelos Empresariales De Responsabilidad Social. Ed. Fundación Esquel. Quito, Ecuador.
5. Ibañez, J. Javier. 2004. Responsabilidad Social de la empresa y Finanzas Sociales. Ed. Akal. Madrid, España.
6. Kliksberg, Bernardo, Oirti, Avelino, Tassinny, Mónica, Pacheco, D. Juan, Camacho, D. Clemencia, Chong, W. William, Sermeño, L. José, Antillón, M. Ricardo, Fernós, Manuel. 2008. Responsabilidad social de las Universidades. RLCU. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.
7. Olcese, Aldo, Rodríguez, M. Ángel, Alfaro, Juan. 2008. Manual De La Empresa Responsable y Sostenible. Ed. Mc Graw Hill. Primera Edición. España.
8. Pelakais, Cira, Aguirre, René. 2008. Hacia una Cultura de Responsabilidad social. Ed. Pearson. Primera Edición. México.
9. Schvarstein, Leonardo. 2004. La Inteligencia Social De Las Organizaciones. Ed. Paidós SAICF. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.
10. Silva Charvet, Ericka, 2000. Modelos Empresariales de Responsabilidad Social. Ed. Fundación Esquel. Quito, Ecuador.

11. Stolar, Daniel, Stolar Ezquiel. 2009. Responsabilidad Social Empresarial. Ed. Valleta S.R.L. Primera Edición. Buenos Aries, Argentina.

12. Viteri J. La Universidad y la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Campos N° 46 – Junio.

REVISTAS

1. Corporación Ekos Media, 2009, Ekos Negocios, Memoria de Responsabilidad Social Empresarial, Ed. Ediecuatorial, Quito, Ecuador.

2. IDE, 2005, Perspectiva, Revista Económica del IDE, Vistazo a la Economía y las Empresas del Azuay y Cuenca. Ed, Maxi-graf, Quito, Ecuador.

3. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Mis Primeros Pasos, Ed. Mantis Comunicación, Primera Edición, Quito, Ecuador.

4. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES, El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Ed. Mantis Comunicación, Primera Edición, Quito, Ecuador.

5. IDE, 2009, Perspectiva, Revista Económica del IDE, La Felicidad ¿Cómo alcanzarla medirla y administrarla?. Ed, Maxi-graf, Quito, Ecuador.

PÁGINAS WEB

1. ETHOS, Indicadores Ethos En La Gestión de RSE de las Cadenas de Valor, Brasil (2007), Disponible en: <http://www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/INDICADORE-SETHOS2008-ESPANH.pdf>. Consultado: 2009-09-26.

3. ONU, Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales Y Culturales; (1966); Disponible en Línea: <http://www.rlc.fao.org/frente/pdf/pidesc.pdf> Consultado en: 2009-08-07.

2. OIT, Orígenes e Historia, Misión y Objetivos; Disponible: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang-es/index.htm, Consultado en: 2009-08-07.

ANEXO 1.

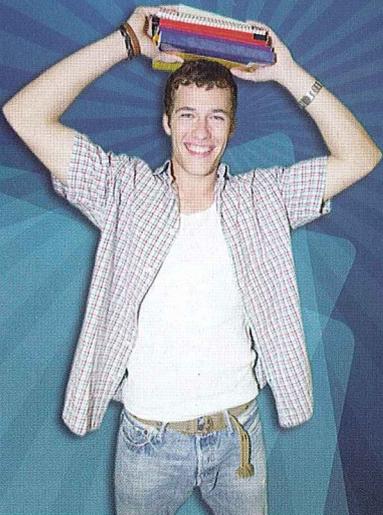
MATRÍZ: MAPEO STAKEHOLDERS

ALTO NIVEL DE INFLUENCIA	Mantenerlos Satisfechos	Manejar Inmediatamente
	Monitorear (esfuerzo mínimo)	Manejar de cerca
BAJO	Positiva	Negativa
	Opinión de la Empresa	

Fuente: Account Ability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc...
El compromiso con los stakeholders
MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS
RELACIONES CON LOS GRUPOS DE
INTERÉS. Enero de 2006. ■



Los mejores libros técnicos, universitarios y profesionales



En Codeu encuentra libros y textos universitarios de las editoriales más prestigiosas a nivel mundial, al mejor precio del mercado y en todas las áreas del conocimiento.

Disponemos de textos de: Agricultura, Agronomía, Arquitectura, Biología, Ciencias Exactas, Ciencias Sociales, Computación, Comunicación, Contabilidad, Derecho, Diseño, Ecología, Economía, Educación, Empresas, Física, Gastronomía, Historia, Hotelería, Ingeniería, Literatura, Marketing, Matemáticas, Medicina, Nutrición, Psicología, Publicidad, Química, Turismo, Veterinaria, Zoología entre otras.

No olvides canjear tu bono para libros que te otorga la UTE en convenio con Codeu.

Antiguo Campus UTE: Bourgeois N34-79 y Rumipamba. Telfs.: 022253 091 / 023316 381
Nuevo Campus UTE: Av. Occidental y Mariana de Jesús. Edificio de Servicios. Local Nro. 1. Telf.: 023310 008

