



FEM

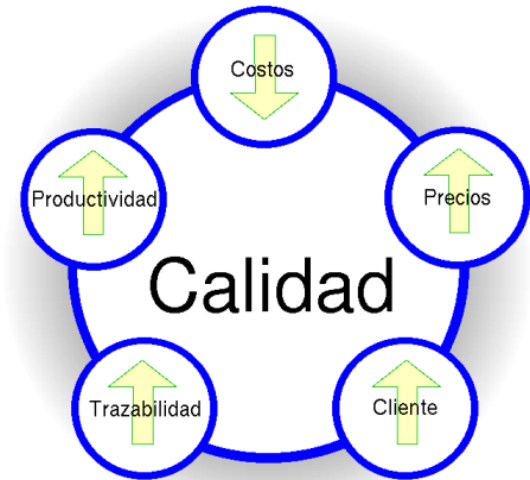
**Identificación de las Partes Interesadas
(Stakeholders)
y
Satisfacción de sus Necesidades**

Mayo 2016

Juliana Cavagnaro - Monsserrat Bahamonde
FEM – IDITS – IRAM

Objetivo de las organizaciones

Satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en forma balanceada



Calidad



Grado en el cual un conjunto de características inherentes satisfacen requisitos.

Notas:

- 1 – el término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena, excelente.
- 2 - “Inherente, en contraposición a “asignado”, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.



ISO 9001:2008

Requisitos que involucran a las partes interesadas: NO hay en la versión 2008.

03. Relación con la Norma ISO 9004:

La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización.

Serie ISO 9000

Partes interesadas en la Serie 9000:

Las partes interesadas son mencionadas

-ISO 9001:2015: 1 Vez

-ISO 9004:2009: 85 Veces (Con definiciones claras sobre las mismas en los puntos 5.1 Necesidades y expectativas de las partes interesadas y, 7.2 Procesos relacionados con las partes interesadas)

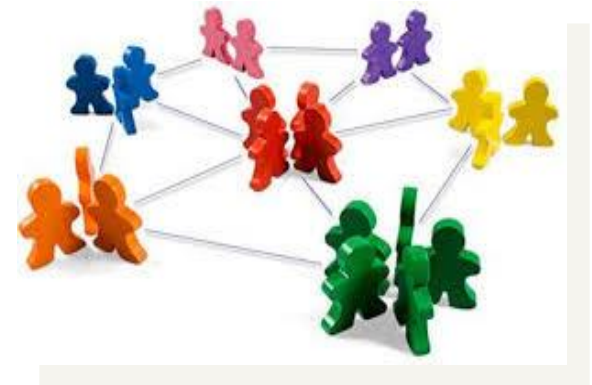
-ISO 9001:2015: 7 Veces (Con establecimiento de requisitos en el punto 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.)

ISO 9001:2015

Principios de gestión de la calidad

7 - Gestión de las Relaciones

Las partes interesadas **pertinentes** influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus **partes interesadas** para optimizar el impacto en su desempeño.



ISO 9001:2015

- **parte interesada**

persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad

- EJEMPLO: Clientes , propietarios, personal de una organización , proveedores , banca, sindicatos, socios o la sociedad que pueden incluir competidores o grupos de presión contrarios.

ISO 9001:2015

4 - Contexto de la organización

La organización debe determinar:

- a) **las partes interesadas** que **son pertinentes** al sistema de gestión de la calidad;
- b) **los requisitos pertinentes de estas partes interesadas** para el sistema de gestión de la calidad.

La organización **debe** realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

4

Contexto de la organización

4.1

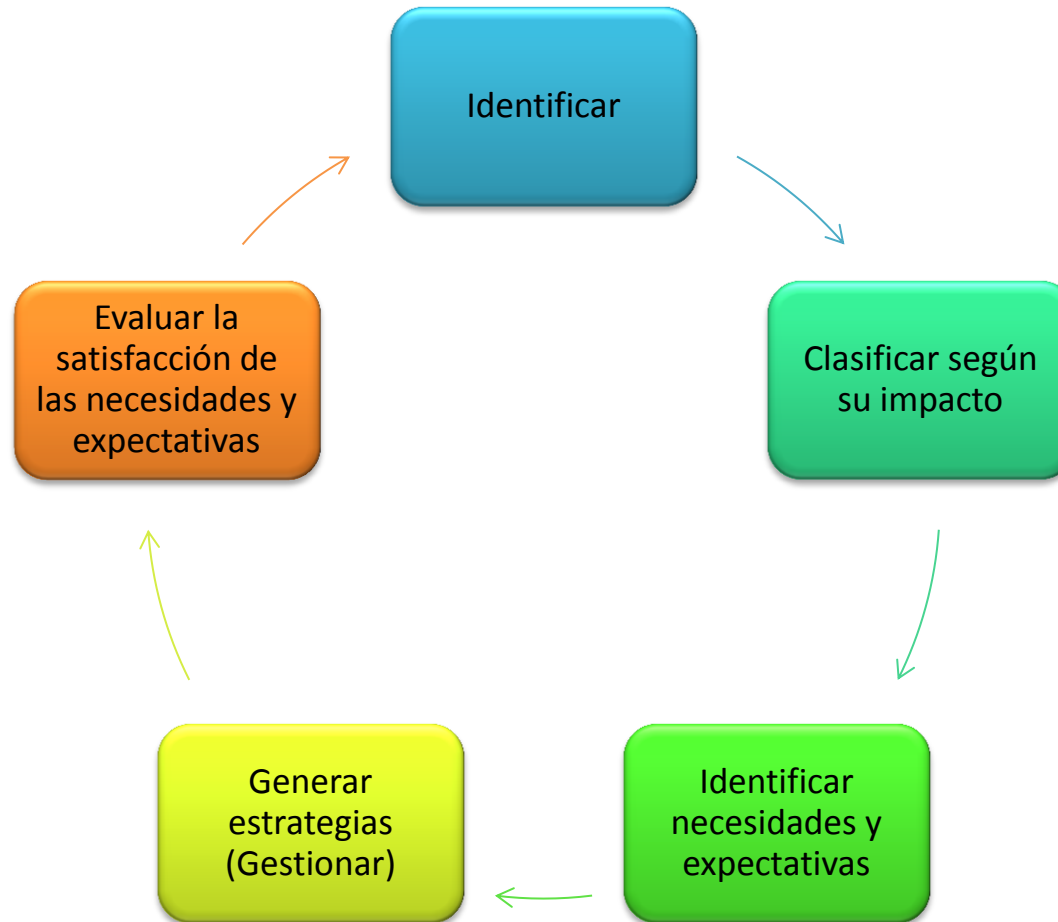
Comprensión de la organización y su contexto

4.2

Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.2

Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas



STAKEHOLDERS

La gestión de las partes interesadas

La inclusión activa de las partes interesadas o grupos de interés da legitimidad a las empresas, generando credibilidad y confianza.

Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocer a los grupos de interés, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones

STAKEHOLDERS

La gestión de las partes interesadas

La empresa sostenible desencadena procesos de mejora continua e innovación y busca “aceptación social” para conseguir éxito en sus actividades.



STAKEHOLDERS

La gestión de las partes interesadas

La capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés.

El grupo de interés de una empresa es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización.

(Freeman, 1984)

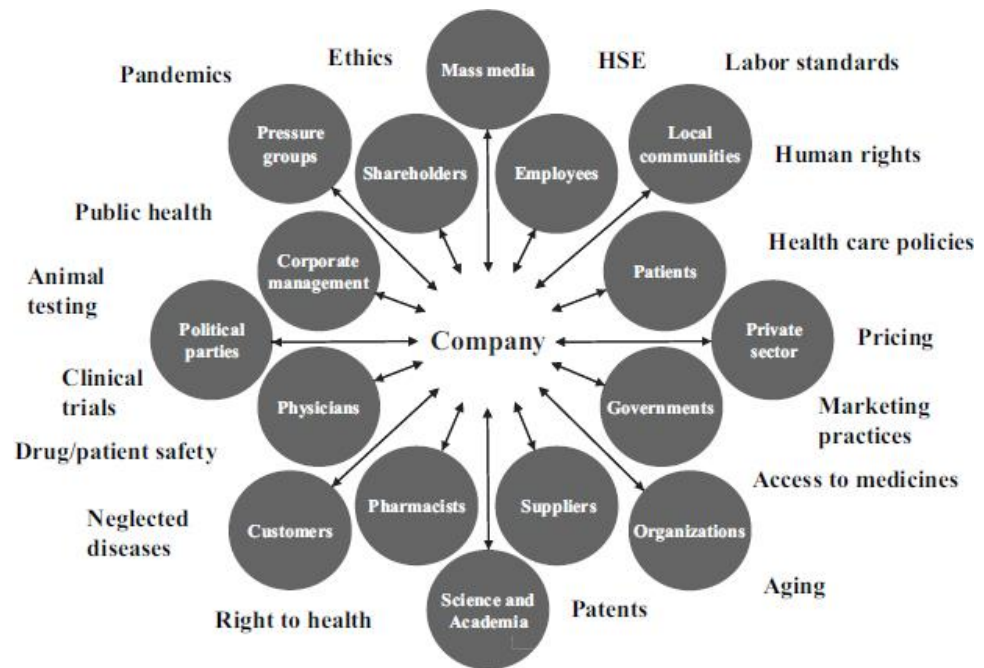
STAKEHOLDERS

Teoría de los grupos de interés

En la participación constructiva de las partes interesadas las empresas pueden AUMENTAR LA CONFIANZA EXTERNA EN SUS INTENSIONES Y ACTIVIDADES, ayudando a mejorar la REPUTACION CORPORATIVA y catalizar la DIFUSIÓN DE PRACTICAS MAS SOSTENIBLES en el sistema de empresa en general. (Elkington, 1998)

STAKEHOLDERS

Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como: accionistas, empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG y proveedores.



STAKEHOLDERS

Cambios en las relaciones con los grupos de interés

En los últimos años han ocurrido numerosos y diversos cambios en el contexto de los negocios, como las innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y regulatorias, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados.

Estos cambios han modificado las RELACIONES de las empresas con los grupos de interés.

STAKEHOLDERS

Cambios en las relaciones con los grupos de interés

Las empresas han pasado de las interacciones empresariales tradicionales con empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores, hacia interacciones con grupos más amplios, con las comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente, entre otros.



STAKEHOLDERS

Cambios en las relaciones con los grupos de interés

Otro cambio se refiere a los TEMAS tratados con los grupos de interés, pasándose de temas legales y contractuales, como marketing, relaciones industriales, elección de ubicaciones para plantas, planificación del negocio y compras, hacia temas EMERGENTES y nuevas responsabilidades, como corrupción, exclusión social, derechos humanos, riesgos para la salud, desarrollo económico, condiciones laborales en la cadena de compras, impacto ambiental.

PROCESO DE GESTION DE LOS GRUPOS DE INTERES

Es el PRIMER PASO en la construcción de una relación sostenible con los grupos de interés.

A partir de la identificación de quiénes son las partes interesadas, los próximos pasos en el sistema de gestión de los grupos de interés serían la segmentación, priorización y el diálogo.

No considerar un determinado grupo como parte interesada puede ser un riesgo para la empresa porque este grupo puede contribuir positivamente acerca de oportunidades de mercado o en la prevención de algunos problemas en las esferas ambiental, social o económica.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

No hay una lista genérica de grupos de interés de empresas, ni siquiera para una sola compañía, ya que cambian con el tiempo.

Los grupos e individuos afectados y que afectan a las empresas dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión.

Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales generalmente determinan un nuevo grupo de interés.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

LAS EMPRESAS SE ENCUENTRAN ANTE EL DESAFIO DE ESTAR AL DIA CON LOS CAMBIOS Y TENER UN BUEN CONOCIMIENTO DE TODOS LOS ACTORES CON INFLUENCIA EN SU ESFERA DE ACTIVIDAD.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

MÉTODOS:

✓ El **modelo GRI** de identificación prevé la división en dos grupos de interés.

Se considera que las personas o grupos podrán ser afectados de manera directa o indirecta por la empresa.

“Por ejemplo, un empleado podrá ser directamente afectado por decisiones relacionadas a las prácticas y políticas laborales. Por tanto, ello tendrá un interés directo en las acciones de su organización en estas áreas. Por otro lado, la familia y la comunidad del empleado serán indirectamente afectados en la medida que la satisfacción del empleado en el trabajo, su salud y seguridad, y las oportunidades de desarrollo de su carrera irán a ejercer una influencia en la familia y en la comunidad”.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

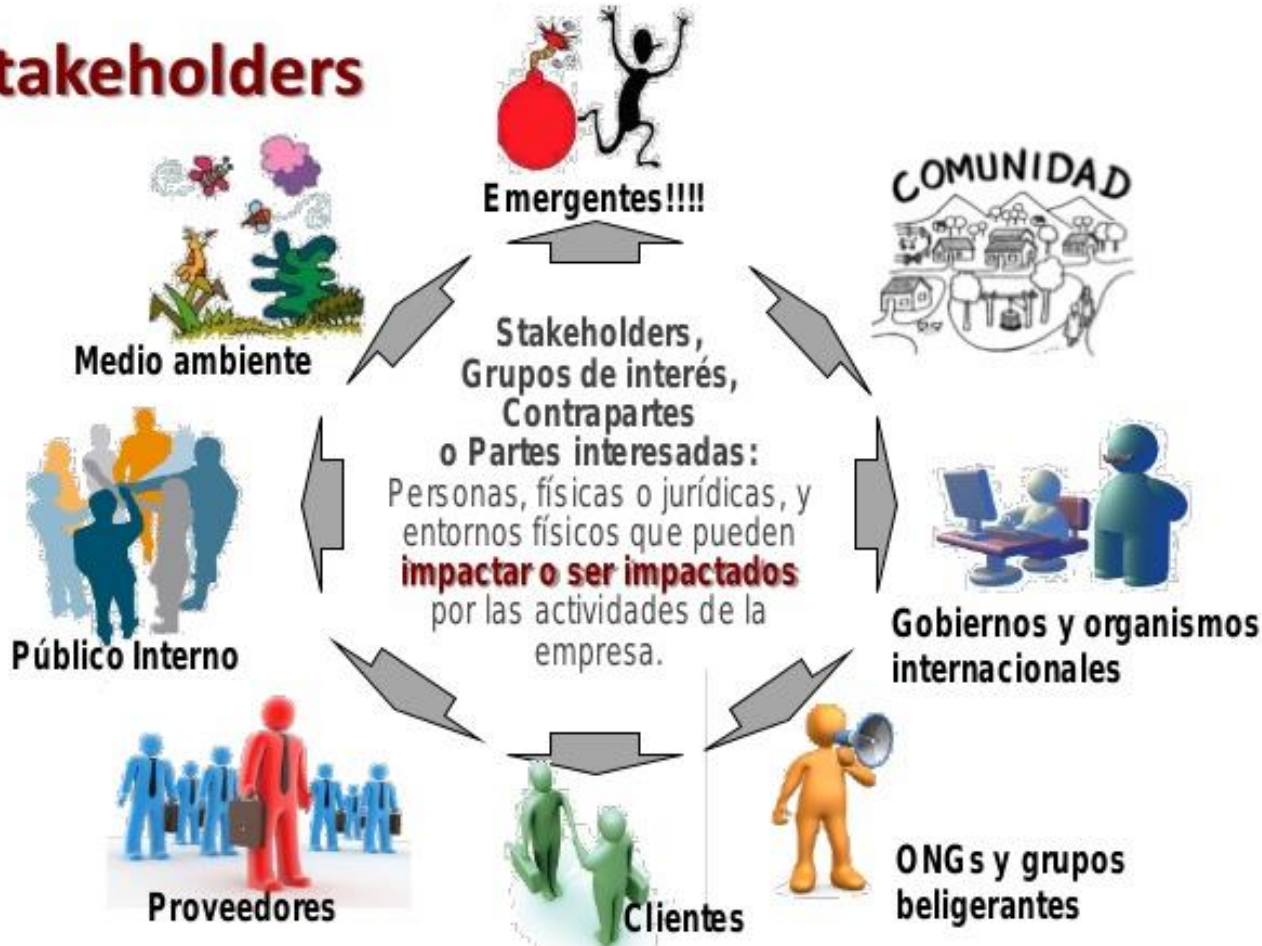
MÉTODOS:

- ✓ La lógica de la “**Responsabilidad Social Corporativa**” es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés debe elegir los prioritarios y/o que tengan mayor impacto en el negocio (ORSE, CSR Europe y FORÉTICA. Mayo, 2009).

El primer paso consiste en identificar a todos ellos, y a continuación establecer una jerarquía basada en riesgos, las categorías y las expectativas involucradas.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

Stakeholders



Es importante que, cada vez que se haga la revisión de las partes interesadas, se vuelva a realizar la fase de “Identificación” (el listado de Partes Interesadas)

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

MÉTODOS:

- ✓ Otras estrategias de clasificación consisten en distinguir los grupos de interés en:
 - Internos (empleados, sindicatos) y externos (de la sociedad civil, proveedores).
 - Contractuales (empleados, clientes, proveedores) o no contractuales (sociedad civil, gobiernos).

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

MÉTODOS:

✓ En este caso la identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones:

- **Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

MÉTODOS:

- ✓ En este caso la identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones:
 - **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
 - **Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, etc.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

EL DESAFÍO DE LAS EMPRESAS NO SOLO ESTÁ EN DECIDIR CUÁL SERÍA EL MEJOR MÉTODO PARA IDENTIFICAR LOS GRUPOS DE INTERÉS, SINO TAMBIÉN EN QUÉ HERRAMIENTAS SE PODRÍA UTILIZAR PARA TRATAR DATOS CUALITATIVOS Y LLEGAR A UN RESULTADO SATISFACTORIO.

1er paso: Identificar a las Partes Interesadas

(el listado de Partes Interesadas)
Para hacer la lista, podemos hacernos estas preguntas

- ¿Quiénes son los potenciales beneficiarios?
- ¿Quiénes podrían verse negativamente afectados?
- ¿Quiénes tienen los derechos existentes?
- ¿Quién es probable que falte de voz?
- ¿Quién podría verse resentido por un cambio y movilizar resistencia contra éste?
- ¿Quién es el responsable por los planes que se intentan llevar a cabo? ¿El comportamiento de quién se debe modificar para tener éxito?



2do paso: El proceso de segmentación de los grupos de interés

Una vez que la empresa ha identificado sus grupos de interés, la segunda etapa consiste en realizar la segmentación de ese macrogrupo en conjuntos con una característica que los agrupa de la forma más lógica.

- Se puede segmentar por variables como:
 - expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la empresa y viceversa
 - por similitud técnica o funcional, por volumen de actividad, por criticidad, por peso específico etc.

Ejemplo de segmentación de un Macrogrupo



Es importante que la empresa consiga la segmentación y obtención de subgrupos, hasta que estos ya no sean relevantes, para minimizar riesgos de exclusión por omisión

3er paso: El proceso de priorización de los grupos de interés

Se debe establecer una priorización de los grupos de interés ya que sería imposible relacionarse con todos ellos. El desafío consiste en **establecer un orden de prioridades** y administrar eficientemente el tiempo y los recursos. Para ello, es conveniente determinar criterios de priorización:

Nivel de influencia, dependencia o disposición para participar (para la selección).

El impacto y relevancia para la empresa (para la priorización)



Nivel de impacto y relevancia de los Grupos de Interés

CRITICOS

- tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector. Por ejemplo, los proveedores de materias primas clave, los trabajadores, etc.

BASICOS

- impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía. Por ejemplo: Los sindicatos, etc.

COMPLEMENTARIOS

- tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios. Por ejemplo: Los asesores externos, etc.

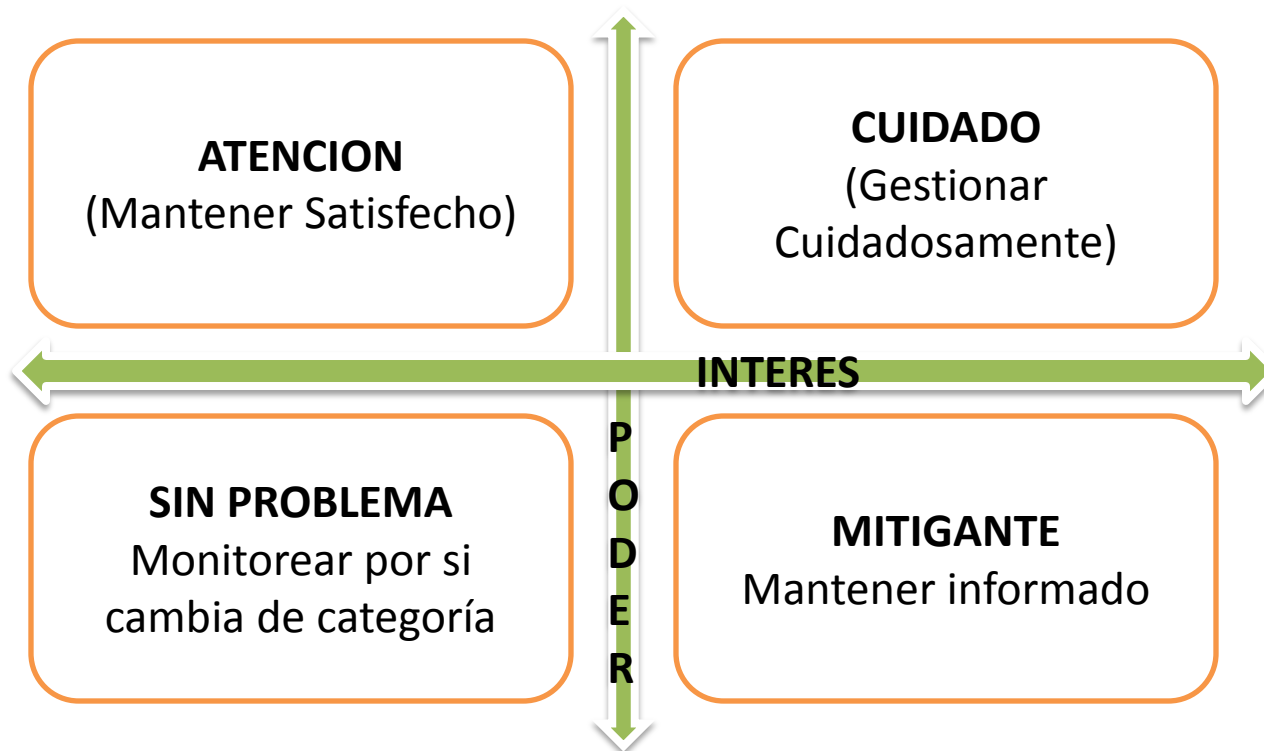
Nivel de impacto y relevancia de los Grupos de Interés

Algunas preguntas útiles para evaluar qué parte interesada tiene poder y potencial o importancia:

- ¿Quién depende de quien?
- ¿Qué partes interesadas están organizadas?
- ¿Cómo se puede influenciar en dicha organización o construir algo sobre la base de ella?
- ¿Quién controla los recursos?
- ¿Quién controla la información?
- ¿Qué problemas y a qué partes afectan las prioridades para tratar o mitigar?
- ¿A cuáles necesidades, intereses, y expectativas de las partes interesadas se les debe dar atención prioritaria?

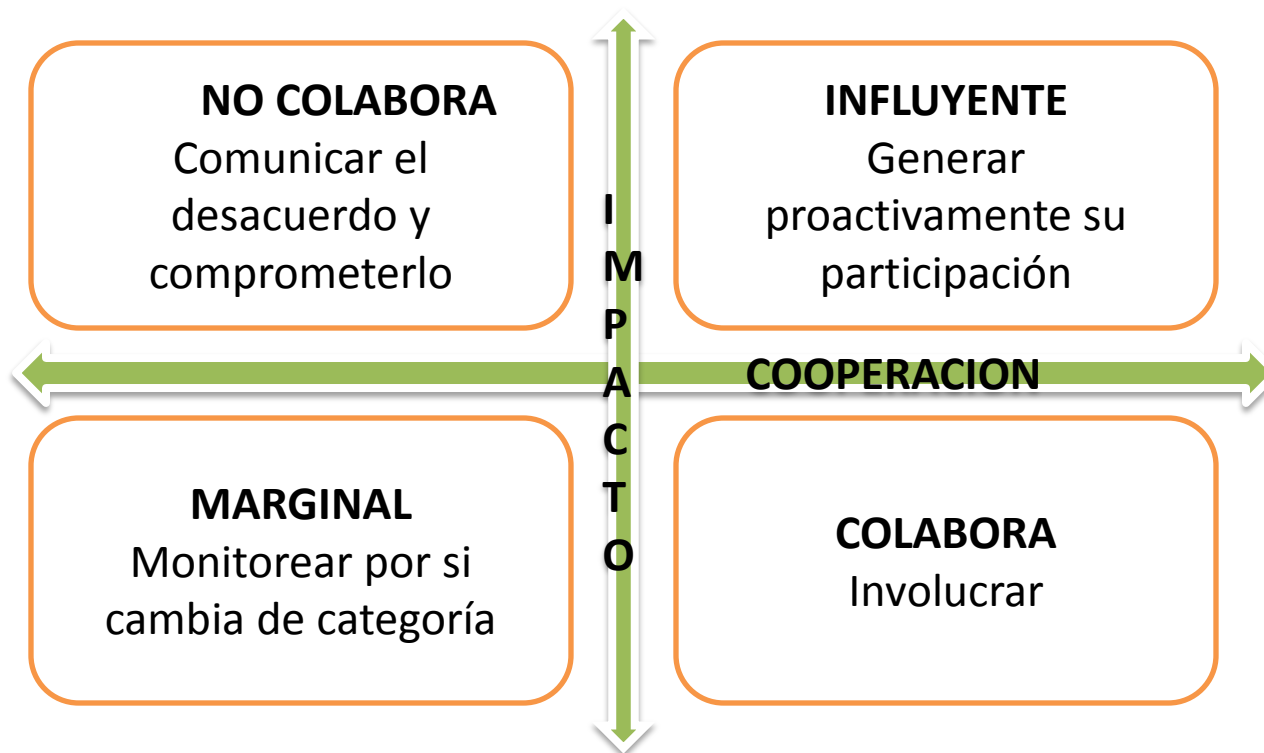
Clasificación según nivel de impacto e interés

CLASIFICACION POR INTERES

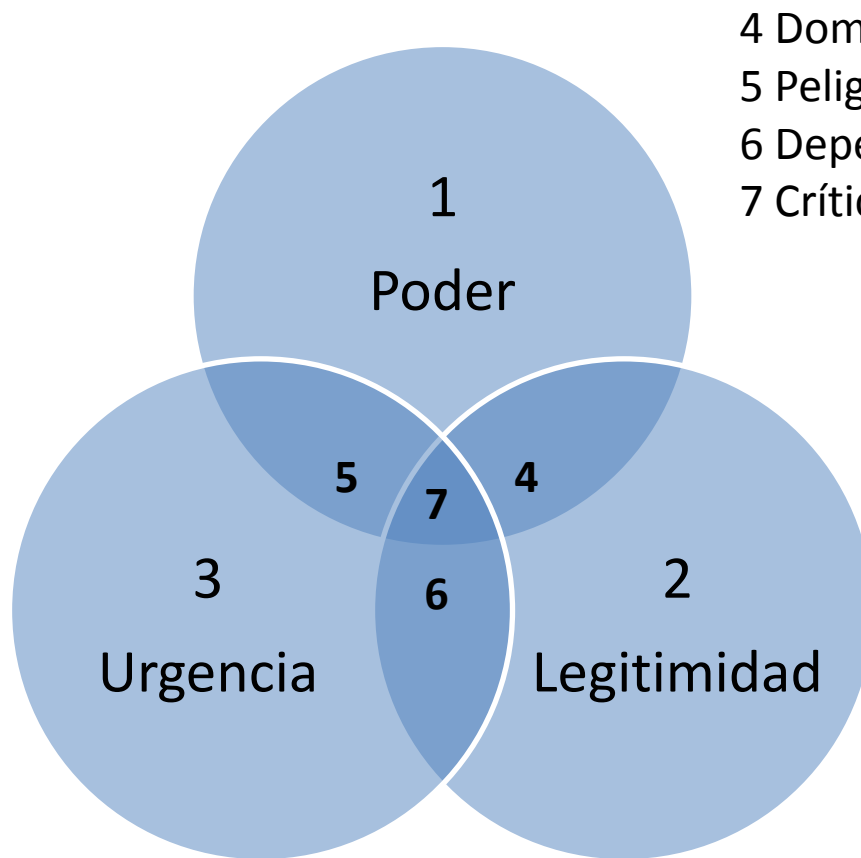


Clasificación según nivel de impacto e interés

CLASIFICACION POR IMPACTO



Priorización de las partes interesadas



- 4 Dominancia
- 5 Peligrosos
- 6 Dependencia
- 7 Críticos

Necesidades y expectativas

- **Necesidad:** Aquello de lo que es imposible sustraerse, faltar o resistir
- **Expectativa:** Esperanza de realizar o conseguir algo

PARTE INTERESADA	NECESIDAD	EXPECTATIVA
CLIENTES	Alimentarse	Buen sabor, buena atención
SOCIOS	Ingresos	Eficiencia y posicionamiento
REGULADORES	Cumplimiento de la Ley	Adecuada gestión
TRABAJADORES	Salarios	Estabilidad y motivación
PROVEEDORES	Pago oportuno	Crecimiento, igualdad

Necesidades y expectativas

- **Necesidad:** Aquello de lo que es imposible sustraerse, faltar o resistir
- **Expectativa:** Esperanza de realizar o conseguir algo

PARTE INTERESADA	ESTRATEGIA
CLIENTES	
SOCIOS	
REGULADORES	
TRABAJADORES	
PROVEEDORES	

Identificando y segmentando a los Stakeholders

Stakeholder	Tipo de stakeholder	Contacto o representante	Driver	Causas de asistencia o resistencia (requisito del stakeholder)	R / O	Dominancia / urgencia
Loma Negra	Proveedor	Juan Ejemplo	Responsable de Compras	No están haciendo entregas en el interior por aumento de la demanda en capital debido a Obras Publicas	Riesgo	7 Nivel crítico

LOS RETOS EN EL DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

- Dado el contexto de cambios del cual ya hemos hablado, la empresa debe comprometerse con sus grupos de interés, creando un **entendimiento mutuo** para la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas.
- Es importante que este sea un proceso de mejora continua ya que los contextos están en constante cambio, por ende las necesidades y los emergentes.
- Gestionarlos implica anticiparse, no hacerlo sería un riesgo no calificado.

LOS RETOS EN EL DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

- Para lograr un dialogo con las partes interesadas, la empresa debe
 - considerar sus recursos limitados ante cada parte interesada,
 - además de desarrollar habilidades de su personal al efecto de las relaciones.
- Para que dicho diálogo sea eficaz, se debe ser flexible, considerar las subjetividades en las opiniones de los distintos actores de las partes interesadas.

PROPUESTAS PARA GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD

- El principal objetivo de la sostenibilidad es conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente.
- Es necesario plantear modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar no solo las empresas sino sus objetivos, sus estrategias y sus políticas para hacer compatible la prosperidad de las empresas con una calidad de vida sostenible a nivel planetario.

PROPUESTAS PARA GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD

- Crear herramientas que permitan realizar la gestión de las partes interesadas de manera objetiva y metodológica. Integrar estas metodologías al SGC para asegurar su revisión y mejora.
- Crear herramientas para gestionar los intereses de las partes de acuerdo a su grado de Impacto / Relevancia.
- Gestionar los recursos disponibles para hacer eficientes las medidas tomadas.
- Capacitar y concientizar a los recursos humanos en cuanto su participación en el diálogo y al impacto / relevancia que se está gestionando.
- Medir los resultados del diálogo o la gestión.

Gestionando a los Stakeholders

Stakeholder	Tipo de stakeholder	Causas de asistencia o resistencia (requisito del stakeholder)	Tipo de relación	Fecha de asitencia	Acciones planificadas para superar resistencia o lograr asistencia	Estrategias del plan de acción	Recursos comprometidos	Fecha de la verificación	Logro obtenido
Loma Negra	Proveedor	No están haciendo entregas en el interior por Obras Publicas en Capital	Porveedor Critico	Sept 2015	Planificar una estrategia de compras de mayor volumen para pactar entregas parciales mas frecuentes	Reunirse en Bs As con el gerente de ventas de Loma Negra. Plantear el proyecto de apertura de la planta nueva en Los Barriales. Explicitar el proyectado de ventas y lograr un compromiso de entregas.	Se pueden comprometer pagos anticipados hasta 1.56 millones	Nov 2015	Se llevo a un acuerdo de entregas mas frecuentes sin tener que comprometer pagos anticipados. En Noviembre se regularizaron las entregas.
Rumbos	ONG	Cumplimiento de la ley de medio ambiente. Mantenimiento de la habilitación de planta.							

Sigamos conversando

Juliana Cavagnaro

Monsserrat Bahamonde

