

**RELACIÓN GANA-GANA CON STAKEHOLDERS. MUCHO MÁS QUE UNA
MODA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Ensayo

PRESENTADO POR:

CARLOS ARTURO GONZÁLEZ FERNÁNDEZ

d0103630



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2015

**RELACIÓN GANA-GANA CON STAKEHOLDERS. MUCHO MÁS QUE UNA
MODA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Ensayo

PRESENTADO POR:

CARLOS ARTURO GONZÁLEZ FERNÁNDEZ

d0103630

Asesor Temático:

JOSÉ IVÁN RONCANCIO GONZÁLEZ

Asesor Metodológico:

JOSÉ IVÁN RONCANCIO GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C

2015

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	5
JUSTIFICACIÓN	6
IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS, LA NEGOCIACIÓN CON CADA UNO DE ELLOS	7
Por responsabilidad	9
Por Influencia	10
Por cercanía	11
Por dependencia	13
LA RELACIÓN GANA-GANA NO ES SOLAMENTE TEMA DE MODA	14
CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFÍA	17

Introducción

Encontrar el equilibrio en las relaciones de vida no es fácil, pues todas las personas son diferentes, en varios aspectos. Es muy importante recordar que las organizaciones están hechas por personas y que el equilibrio entre estas debe ser una realidad y no un simple deseo de responsabilidad social empresarial. Los grupos de interés o stakeholders, son las partes interesadas en la actividad económica, como trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, estos se caracterizan por su interés en la organización y el tipo de influencia que pueden ejercer sobre la misma, la cual puede ser de carácter formal, económico y político (Val Pardo, 2005). De allí radica la importancia de la administración de dichos grupos, donde la relación sea la deseada “gana-gana”.

Por experiencia cuando se busca un “gana-gana”, este consiste en saber negociar, en donde las partes que intervienen ceden y ambas logran beneficios.

Objetivo General

Definir la forma de administrar la relación con los stakeholders, de tal forma que la empresa logre la relación beneficiosa para todas las partes enfocadas a un bien común.

Justificación

Hablar de stakeholders y relación gana-gana, no puede pasar por las organizaciones como un simple tema de moda exigido para obtener certificaciones a nivel internacional, sino que debe proporcionar las herramientas viables y efectivas que garanticen a la organización una sostenibilidad, que en pro de la relación genere la consecución de los objetivos planteados. Hablar de relación gana-gana con stakeholders vincula la oferta y la demanda, es decir, la empresa y el cliente, donde en este proceso de unión interactúa toda la cadena de suministro, por lo cual se debe hablar de beneficios para colaboradores, comunidad local, organismos gubernamentales, vendedores, proveedores y socios, los grupos de interés público y los accionistas (Fernández, Junquera, & Ángel, 2009). Según Pérez López (1993), es importante ver al bien común como algo generado por todas las partes que componen a la sociedad, y es desde esta perspectiva que se quiere mostrar cómo las organizaciones y la sociedad se necesitan mutuamente, entendida la sociedad como la suma de todos los individuos que necesitan acuerdos y arreglos para funcionar y la organización como el conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesen. Por un lado las organizaciones necesitan de una sociedad saludable, donde existan condiciones de salud, educación y empleabilidad, pero también requieren de condiciones que garanticen la seguridad de los consumidores, de manera que se logra un incremento de la demanda y por ende, el crecimiento del país. Por otro lado, la sociedad requiere de organizaciones que ofrezcan buenos ingresos, oportunidades de empleo y productos que resulten en el mejoramiento de la calidad de vida de sus stakeholders.

Factores bien conocidos como el cambio climático, la globalización de la economía, entre otros, influyen en las organizaciones para que estas participen, de una manera más activa dentro de la sociedad, ya que sus acciones tienen un impacto económico y ambiental en esta.

Empresas en todas las industrias tendrán que responder y manejar riesgos creados por el clima más extremo. Sin embargo, para muchas empresas el cambio climático puede llevar al descubrimiento de nuevos mercados y oportunidades.(Tips RSE 23 Marzo 2.015).

La globalización permite a las empresas aprovechar grandes economías de escala, tanto en el área productiva como en cualquier otra actividad desarrollada. Para S. García (1996, p. 11-12).

En ambas situaciones se evidencia nuevas oportunidades y esto conlleva a las organizaciones tener buenas relaciones con los stakeholders. Lograr un manejo de las relaciones más adecuado depende principalmente de la identificación de los grupos claves de interés, el examinar la posición de cada uno de los grupos, analizar el poder que los unos ejercen sobre los otros, indagar la capacidad de gestión y valorar el impacto de sus actuaciones. Es por ello que la determinación de la relación adecuada en pro del bien común no es estándar para todo tipo de organización, pero sí existen principios básicos que al ser identificados aportan a la compañía una mejora continua en pro de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Carrillo, 2005). En el presente ensayo, se pretende entonces determinar los lineamientos teóricos principales que debe tener en cuenta una organización para mantener relaciones no perjudiciales con su entorno y todas las partes interesadas.

Identificación de los Stakeholders, la negociación con cada uno de ellos

Realmente el término stakeholder se utiliza para referirse a cualquier persona o grupo que se verá afectado por el sistema, directa o indirectamente (Sommerville, 2005). Si se remite éste concepto, cualquier organización debe considerar como stakeholder la sociedad con la que interactúa, los colaboradores y sus familias, los proveedores, los clientes finales, el gobierno y el fisco, donde todos estos interactúan en la cadena de valor.

Las organizaciones tienen el compromiso de dar a sus grupos de interés el

derecho a ser escuchados y así mismo responder a todos sus requerimientos, no necesariamente con el ánimo de complacerlos, sino más bien general buenos canales de comunicación y mutuo entendimiento para que todas las necesidades sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. *Stakeholder* es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa (Freeman 1984)

El objetivo final de tales relaciones es conseguir una excelencia operacional que contribuya al desarrollo sostenible del planeta, además de aumentar el aprendizaje, la innovación y mejorar significativamente los resultados financieros, económicos, sociales y medioambientales de la organización.

Cabe resaltar entonces que a pesar de los desafíos que representa el manejo de la comunicación con los grupos de interés, al final es una tarea que trae consigo beneficios importantes para las partes involucradas, beneficios tales como el permitir el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios basados en las necesidades de los stakeholders, aumentar la confianza, mejorar la comprensión del entorno de la organización y las interacciones del mercado para encontrar nuevas oportunidades de negocio y conducir a un desarrollo social más equitativo al combinar recursos y conocimientos aportados por aquellos que merecen ser escuchados y de esa forma, resolver problemas y alcanzar objetivos que la organización no puede lograr por sí sola.

Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:

Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.

Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.

Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los *stakeholders* internos.

Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización

(La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) En la estrategia de las

organizaciones German Granda Revilla, Ricardo Trujillo Fernández)

Por responsabilidad

Aplica a las personas (naturales o jurídicas) con las que tiene o tendrá la compañía responsabilidades legales, financieras y operativas, según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes (Ena & Delgado, 2012).

Toda organización tiene relaciones, con grupos de personas u otras organizaciones con las cuales tienen algún interés. Ignorar uno de estos stakeholders podría tener afectación en la sociedad.

. En el pasado las empresas apuntaban a generar grandes ganancias, para propietarios o socios y dejaban a un lado la responsabilidad que tenían con los demás grupos de interés. Fue la misma sociedad que empezó a exigirles a las organizaciones, la responsabilidad social que tenían sin importar a que actividad se dedicaban.

Uno entre los muchos medios utilizados fue el llamado “movimiento obrero” que surgió en Inglaterra en la época de la revolución industrial y que buscaba hacer valer los derechos de los trabajadores y garantizar su bienestar. En este caso las presiones ejercidas hicieron que las organizaciones se preocuparan también por los empleados y no solamente por los dueños y accionistas.

Crosby y Bryson (2005) sostienen que el bien común es un régimen actual o potencial de mutuo beneficio, producido a través del cuidadoso análisis de los *stakeholders*.

Para estos autores si un problema afecta a un grupo de *stakeholders*, el bien común podría ser un nuevo acuerdo que reduzca significativamente los efectos perjudiciales sobre aquéllos. Sagawa y Segal (2000), por su parte, señalan que identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales se constituye en el camino para producir el bien común.

El bien común es el conjunto organizado de las condiciones sociales gracias a las cuales las personas y las organizaciones logran satisfacer sus necesidades. Es bueno

para toda la sociedad y de él pueden gozar todos y cada uno de sus integrantes. *(La organización: los stakeholders y la responsabilidad social Documento de investigación No. 97 Hugo Alberto Rivera Rodríguez Marleny Natalia Malaver Rojas)*

Por Influencia

Personas que tienen o tendrán la posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal (Ena & Delgado, 2012).

Generalmente, cuando se habla de influencia se identifican dos grandes ramas, como son clientes y competencia.

Con la competencia generalmente no se llega a una negociación, sino que se está pendiente de ella, de su relación con los clientes, precios, tendencias, entre otras. Esto en un libre mercado. No obstante, es conocido el manejo que se da entre competidores para tener un precio al alza, con los llamados “carteles” los cuales no se encuentran al margen de la legalidad.

Pero con los clientes sí existe el poder de negociar, donde se tiene en cuenta el número de clientes y su grado de concentración, la importancia que el producto tiene sobre los costes de los clientes, el grado de diferenciación de los productos del sector, el grado de rentabilidad del sector industrial del cliente, la amenaza de integración vertical hacia atrás y la información que se tenga del mismo (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2006).

Muchas compañías no conocen su verdadero poder de negociación ante los clientes y esto se da, porque no se conoce el sector ni a los clientes mismos. ¿Cuáles son las verdaderas necesidades? De allí se debe partir, para saber si realmente en el mercado existen ilimitadas ofertas para cubrirlas, o si por el contrario, la compañía tiene

una ventaja competitiva y debe hacer uso de ella. Generalmente al negociar con el cliente se genera un precio y su respectivo descuento, cuando este podría ser el último ítem a evaluar, estando primero la calidad, el valor agregado, el servicio, la exclusividad... Lo que la empresa ofrece, bien otra empresa lo puede necesitar.

Por cercanía

Personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración en la empresa, o aquellos de los que la compañía depende en sus operaciones cotidianas, y de los que viven cerca de la planta de producción (Ena & Delgado, 2012). Es así, como por cercanía se podrían traer a colación aquellos proveedores o clientes de muchos años, que han hecho parte de la historia de crecimiento de la empresa y seguramente han crecido con ella, pero en realidad, más allá de ellos, se encuentra la comunidad.

Como diría el filósofo Denis Diderot “No basta con hacer el bien, hay que hacerlo bien”.

Cuando una empresa llega y se instala en una comunidad, generalmente es fuente de generación de empleo, lo cual es altamente positivo y aceptable. Sin embargo, no es suficiente. La verdadera relación con la comunidad, propicia, con diversos proyectos, la oportunidad de brindar perspectivas de cambio a un grupo de personas o comunidad en general, donde la empresa suma empatía, prestigio, reputación y un verdadero acercamiento a su stakeholder principal (Brignardello, 2014).

Sin embargo, este cambio o aporte no depende realmente solo de la empresa, sino de todos los involucrados, donde cabe el sector público, educativo e incluso otras empresas.

Para considerar que realmente se está administrando la relación con la comunidad, se deberían cumplir con un mínimo de requisitos a manera de proyecto donde:

- Se haga un diagnóstico inicial con un análisis de las necesidades de la comunidad (Brignardello, 2014). En este punto la empresa debe ser sensata, donde las necesidades son ilimitadas y no se trata de filantropía, sino de un comprender que la comunidad es una asociado esencial, que tiene múltiples requerimientos y se debe comprender exactamente cuál será el de cubrir en el corto y mediano plazo.
- Se determinen los objetivos e indicadores de cumplimiento (Brignardello, 2014). Todo proyecto que se inicie debe ser alcanzable, cuantificable y medible. Si no es medible, no se debe realizar, pues nunca se logrará establecer su eficiencia y efectividad.
- Se planifique (Brignardello, 2014). Esta planificación es esencial para todo proyecto, en especial donde se involucran tantas partes. La planificación debe entregar claridad total sobre las etapas del proyecto, los responsables, los recursos, los plazos y, claramente, los resultados esperados.
- La medición y el monitoreo previo al inicio y en cada etapa del proyecto (Brignardello, 2014), pues los proyectos no se inician y se dejan al azar. Es importante para la imagen y reputación de la empresa, que el proyecto funcione y no sea fallido, que los recursos que se invierten en él, sean bien administrados y arrojen los resultados esperados, pues las empresas tienen recursos limitados y no se puede dar el lujo en ninguna de ellas, por grande que sea, de desperdiciarlos.

Generalmente, cuando se habla de responsabilidad social empresarial, la idea principal se remite al aporte que hace la empresa desde sí, hacia la comunidad, donde este aporte no se entiende como la entrega de recursos, sino como el desarrollo de proyectos, que van desde lo educativo, deportivo, cultural, social, ambiental, entre

otros, dejando claro, que los ámbitos de actuación son amplios y más, en sociedades latinoamericanas.

Por dependencia

Se trata de las personas que más dependen de la 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 (Ena & Delgado, 2012).

Pero hoy día, en un mercado abierto, donde se habla de múltiples oferentes, múltiples demandantes, quienes realmente no tienen muchas opciones son los colaboradores, especialmente aquellos con capacidades no cualificadas.

Cada vez más, se considera a los empleados de las empresas como colaboradores, donde palabras como mano de obra, subordinado, recurso humano, están desapareciendo del léxico empresarial. Es así como a la hora de negociar con los colaboradores se tiene en cuenta que (De Manuel, Martínez, & Martínez, 1997):

- El colaborador es uno más del equipo. Se le debe tratar como a alguien de la casa.
- No se abusa del poder cuando se tiene, pero tampoco se permite el abuso de la otra parte, pues las relaciones se construyen a largo plazo y no se aprovechan de las ventajas de momento.
- La información debe fluir de manera transparente.
- Todas las negociaciones con colaboradores se debe enmarcar dentro de los más exigentes principios éticos.

Entre las cosas que se negocian con colaboradores, se pautan fundamentalmente los salarios y las condiciones laborales. Esta es realmente sencilla, donde incluso las legislaciones son claras, pero más allá de lo legal, se debe remitir la empresa a lo ético y oportuno.

¿Es conveniente tener una política salarial?

Es totalmente conveniente. Una política salarial incluso ayuda para que todo colaborador sepa a qué puede llegar en la empresa, qué debe hacer para lograrlo y proyectar su desarrollo profesional.

La relación gana-gana no es solamente tema de moda

En la sociedad incluso se ha hablado del “mítico gana gana” o “todos ganan”, donde todas las partes de una negociación sienten que obtuvieron algo positivo, nadie está disgustado, y es generalmente posible construir una relación funcional. Que todos ganen no quiere decir, repartir diferencias, ni que ambas partes obtengan ventajas idénticas y balanceadas. Significa que la empresa negocia por lo deseado, pero se hace de una manera ética, donde incluso la otra parte quede satisfecha (Clegg, 1999).

Sin embargo, es mucho lo que se discute sobre dicha relación, pues el entorno en general se pregunta si es solamente un tema de moda para atraer consumidores, ya que son estos los más exigentes, pues prefieren consumir aquellos productos con mayor responsabilidad social, es decir, con una solvencia y desarrollo construido sobre el “gana-gana”.

Great Place to Work se ha convertido en un referente de la relación gana-gana de la empresa con los colaboradores, donde son estos mismos los que evalúan a su empresa y son, nuevamente, los consumidores, los que premian estar entre los mejores. Trabajar en un muy buen lugar no es tema de moda, sino de productividad y las compañías lo han ido entendiendo, pues prácticas sencillas como una política de

contratación, de comunicación, de desarrollo, entre otras, hacen gratificante la actividad y ello hace que la empresa se fortalezca en cada uno de sus procesos.

La relación gana-gana con el gobierno y con el fisco, prácticamente no se negocia, pues es la aplicación de la norma. Sin embargo, que no se negocie, no significa que sea una relación gana-pierde, sino que simplemente, es imperativa. Sin embargo, si se da una relación de exigencia, donde cada ciudadano debe hacer valer sus derechos, el reconocimiento de sus aportes y por lo tanto, una mejora constante en sus condiciones de vida.

La comunidad, también exige a la empresa, y en ello son los medios de comunicación los más influyentes, por ello, pensar que es un tema de moda no es posible, pues se trata, realmente, de un tema de sostenibilidad estratégico. Hoy día, no es posible ver a la empresa como un simple generador de riqueza para sus socios, sino para sus asociados.

Finalmente, es la relación gana-gana con clientes y proveedores la de mayor negociación, donde las fuerzas están enfocadas, pero donde el mercado es la principal tendencia. No se trata de un tema mediático, sin embargo, las empresas lo tienden a ver así, afectando una de las partes, pero debe ser consecuente, y entender que es allí donde mayor fortalecimiento se requiere, pues ante movimientos macro-económicos, son estas relaciones las que logran sostener una empresa o un grupo empresarial.

El gana gana se da cuando en una negociación las partes logran beneficios. Mutuamente llegan a un acuerdo satisfactorio y se comprometen a cumplir lo acordado.

Lo importante es cooperar y no competir, tener principios, no buscar el éxito personal negándose a los otros.

(“Rafael Antonio Muñoz, coordinador del área internacional de la UAO, afirmó que toda negociación debe partir de la capacidad de convencer y persuadir para lograr que ambas partes se sientan ganadoras.”)

Conclusiones

Las empresas antes de pensar en mejorar sus relaciones y establecer el gana-gana en cada una de ellas, deben comprender cuáles son sus asociados y en qué condiciones se encuentra frente a ellos, para después si, conducir la relación al escenario deseado.

- Establecer una relación gana-gana no es un tema mediático, es un tema de proyección de la compañía, en busca de establecer relaciones de mediano y largo plazo, que garantice la sostenibilidad del negocio junto a la sostenibilidad de sus principales asociados.
- Para saber la existencia de una relación gana-gana, se deben hacer medible dicha relación, de tal manera que se pueda seguir. Para algunos casos, como con los colaboradores, existen Great Place to Work, pero para otros, como con la comunidad, los clientes y los proveedores, la empresa en su interior debe establecer las estrategias de planeación, seguimiento, control y evaluación, para realmente tener el mejoramiento continuo deseado.

Bibliografía

- Argandoña, A. (2011). *La teoría de los stake holders y el bien común*. Documento de investigación N° 355, IESE Business School.
- Accountability (2006). *El compromiso con los stakeholders*. Barcelona.
- Brignardello, L. (8 de Diciembre de 2014). *Capacitarse América Latina: Formando Liderazgos Responsables*. Obtenido de Capacitarse América Latina: <http://www.cursosderse.com/2013/05/relacion-con-la-comunidad-una-cuestion-esencial/>
- Carrillo, J. (2005). *Manual de Autodiagnóstico Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Clegg, B. (1999). *Negociación al Instante*. México D.F.: Ediciones Garnica S.A.
- Corporate Excellence (2011). *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis*. (1ra Ed.). Barcelona.
- De Manuel, F., Martínez, R., & Martínez, V. (1997). *Técnicas de Negociación*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dopico, A., Rodríguez, R., & González, E. (2012). La responsabilidad social y los stakeholders. *Revista Galega de Economía*, vol. 21, núm. 1, 2012, pp. 1-17
- Ena, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ángel, J. (2009). *Iniciación a los Negocios. Aspectos Directivos*. Madrid: Paraninfo.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid: Paraninfo.
- Pérez, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholders Approach*
Boston MA: Pitman.

Sommerville, I. (2005). *Ingeniería del Software*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Val Pardo, I. (2005). *Management Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.