



Herramientas xertatu:adi 2007

Orientaciones para el diálogo con los grupos de interés

Esta herramienta ha sido desarrollada por la asociación Egiera.

Esta publicación puede reproducirse en parte o en su totalidad y en cualquier forma o soporte con fines educativos o no lucrativos sin autorización expresa de la organización propietaria del copyright, siempre que se mencione la fuente de origen. No está permitido ningún uso de esta publicación con fines comerciales de ningún tipo sin la autorización escrita de la organización propietaria del copyright.

La elaboración de la versión 2007 de **xertatu:adi** ha sido dirigida por la Diputación Foral de Bizkaia.

© 2007. Diputación Foral de Bizkaia
Depósito Legal: BI-2993-07
ISBN: 84-7752-286-3

Xertatu® es una marca registrada de la Diputación Foral de Bizkaia

Xertatu: Obispo Orueta 6. 48009 Bilbao • xertatu@bizkaia.net • www.xertatu.net

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. BASES PARA LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	4
3. PASO 1: IDENTIFICAR LOS GRUPOS DE INTERÉS	5
4. PASO 2: DEFINIR LOS MODOS DE RELACIÓN	10
5. PASO 3: PONER EN MARCHA Y RECOGER LAS DEMANDAS	13
6. PASO 4: INTEGRAR EN EL PROCESO DE MEJORA	16
7. PASO 5: DAR RESPUESTA E INFORMAR	16
ANEXO: MÉTODOS DE RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	17

DOCUMENTOS ADJUNTOS

DOCUMENTO
Documentos adjuntos 1 – Relación con personal
Premie. Formato 6. Convocatoria/Acta de reunión
Premie. Formato 7. Tarjeta de recogida de problemas y causas
Premie. Formato 8. Hoja de seguimiento de problemas
Documentos adjuntos 2 – Relación con Clientes
Premie. Formato 2. Encuesta de satisfacción de clientes
Premie. Formato 3. Fax encuesta sobre satisfacción de clientes
Premie. Formato 4. Análisis de resultados de encuestas
Premie. Formato 5. Catalogo de productos/servicios
Documentos adjuntos 3 – Relación con Proveedores
Premie. Formato 16. Hoja de evaluación de proveedores
Usubiaga. Cuestionario de pre-homologación de proveedores
Documentos adjuntos 4 – Lecturas complementarias
Marco conceptual de la relación con Grupos de Interés
Comparativa de guías de relación con Grupos de Interés

1. Introducción

La importancia del enfoque a grupos de interés

Tener en cuenta las expectativas y demandas de los grupos de interés (GIs) es uno de los elementos clave para una empresa que quiera orientarse hacia la responsabilidad social. Los diferentes grupos de interés muestran a la empresa sus visiones sobre la forma en que la empresa debe responder a los retos económicos, sociales y medioambientales. Ofrecen, por tanto, ingredientes muy valiosos para que la empresa encuentre el mejor camino para una contribución eficaz al desarrollo sostenible. El diálogo con los grupos de interés permite, además, un mejor conocimiento de sus preferencias y demandas, que la empresa puede aprovechar para adecuar sus productos a dichas demandas y obtener así una ventaja competitiva.

Es por ello que las empresas que hacen suya la apuesta por la RSE deben afrontar la tarea de gestionar adecuadamente las relaciones con sus GIs. Las relaciones y el diálogo no son caminos de una sola dirección. Debe establecerse una verdadera comunicación de ida y vuelta, de dar y recibir, de captar y mostrar, de preguntar, escuchar, argumentar e informar. Este enfoque supone que la empresa debe ser capaz despejar dos interrogantes:

- ¿Cómo recoger de forma adecuada las expectativas o demandas de los GIs?
- ¿Cómo debe realizarse esa comunicación y rendición de cuentas ante los GIs?

La inclusión del enfoque de los GIs en la gestión socialmente responsable de la empresa requiere establecer una actitud sistemática de relación con los GIs que de respuesta a estas dos preguntas.

El enfoque a grupos de interés en xertatu:adi

La metodología **xertatu:adi** incorpora en sus principios y desarrollo el enfoque a grupos de interés. La **“relación con los grupos de interés”** es uno de los principios guía de **xertatu:adi**, entendido como el reconocimiento de la legitimidad de los grupos de interés para tener intereses en relación con la empresa y, desde esa premisa, enfocar su relación con ellos desde la transparencia y el ofrecimiento de cauces de participación.

La consideración de los grupos de interés **también está presente en el itinerario** sobre el que se desarrolla **xertatu:adi**, en las fases de:

- Diagnóstico → las expectativas de los grupos de interés se toman como uno de los 3 elementos de diagnóstico en RSE de la empresa.
- Ejecución → la relación con grupos de interés es uno de los 4 ámbitos de mejora que se proponen, conjuntamente con la cultura de la empresa, la estrategia o la operativa habitual.
- Comunicación → aborda la forma adecuada de transmitir información y rendir cuentas a los grupos de interés.

Sobre esta herramienta

Es obvio que para una buena recogida de las demandas de los grupos de interés es necesario haber identificado los GIs de la empresa y tener implantado el sistema de relación suficiente para captar sus expectativas. En un primer momento de acercamiento a la RSE es probable que la empresa no tenga establecida esta sistemática de relación y desarrollarla puede requerir cierto esfuerzo y tiempo. Por ello, **xertatu:adi** no exige que esta tarea se desarrolle antes de la fase de diagnóstico en RSE y, para un primer diagnóstico, **xertatu:adi** solicita únicamente la recapitulación de las demandas de los GIs que la empresa ya conozca en ese momento.

Sin embargo, la mejora de los cauces de diálogo con los GIs será probablemente una clara área de mejora y dentro de las acciones priorizadas por la empresa en su plan de mejora se contemplarán acciones para incrementar la relación con sus GIs, tanto para el momento de recogida de sus expectativas, como para el momento de comunicación y rendición de cuentas ante los GIs.

Este documento de “**Orientaciones para el diálogo con los grupos de interés**” es la herramienta que ofrece **xertatu:adi** para dar respuesta a la primera de las preguntas que se planteaban antes, es decir, para **construir un sistema de relación con los GIs que permita recoger de forma adecuada sus expectativas y demandas**.

En otra herramienta de la metodología **xertatu:adi** (Orientaciones para la comunicación hacia los grupos de interés) se aborda la segunda de las cuestiones: la información y la rendición de cuentas a los GIs.

Esta herramienta muestra los métodos más utilizados para la recopilación de expectativas de los GIs con ejemplos prácticos de su aplicación con cada grupo de interés.

Para una visión mucho más exhaustiva sobre métodos de relación con grupos de interés se recomienda la lectura del “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. El compromiso con los stakeholders. De las palabras a la acción”, editado por Accountability, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y Stakeholder Research Associates Inc. Además, entre los documentos de apoyo que acompañan a esta herramienta se pueden encontrar dos lecturas complementarias sobre la relación con los grupos de interés:

- Marco conceptual de la relación con GIs.
- Comparativa de herramientas de relación con GIs.

2. Bases para la relación con grupos de interés

Como ya se ha señalado en la introducción, la relación con los GIs debe dar respuesta a dos interrogantes:

- ¿Cómo recoger de forma adecuada las expectativas o demandas de los GIs?
- ¿Cómo debe realizarse esa comunicación y rendición de cuentas ante los GIs?

Para ese cometido en **xertatu:adi** se propone un recorrido en 5 pasos.

Paso 1: Identificar los grupos de interés

¿Quiénes son los GIs de la empresa?

Paso 2: Definir modos de relación

¿Cómo puede la empresa recoger de forma adecuada esas expectativas o demandas?

Paso 3: Poner en marcha y recoger demandas

¿Qué expectativas o demandas concretas tienen hacia la empresa?

Paso 4: Integrar en el proceso de mejora

Este paso es implícito a todo el desarrollo de **xertatu:adi**, entendido como proceso de mejora continua. Las demandas de los GIs detectadas se deben incorporar en una nueva edición del ciclo de mejora, en la siguiente puesta en práctica del diagnóstico, **sustituyendo a la “plantilla para la recapitulación de expectativas de grupos de interés”**.

Paso 5: Dar respuesta e informar

Sobre ello trata la herramienta “Orientaciones para la comunicación hacia los grupos de interés” dentro de la Fase 6 “Comunicación y rendición de cuentas” del proceso **xertatu:adi**.

Este documento – herramienta da orientaciones para los 3 primeros pasos (identificar los grupos de interés – definir los modos de relación – recoger las demandas), con el **objetivo** de completar la **plantilla “Mapa de relaciones con los grupos de interés”**, en la que la empresa puede definir las bases para captar las expectativas de sus principales GIs.

3. Paso 1: identificar los grupos de interés

Una definición de grupos de interés, su clasificación genérica y sus demandas más habituales está recogida en la herramienta para la recapitulación de expectativas de GIs, que corresponde a la fase de diagnóstico de **xertatu:adi**. A continuación se recuerda la definición y clasificación recogidas en esa herramienta.

“Se entiende por stakeholders (grupos de interés) aquellas personas o grupos que tienen, o reclaman tener, derechos, intereses o propiedades en una empresa y sus actividades pasadas, presentes o futuras”.

Clasificación genérica de grupos de interés:

Personal	Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie.
Propiedad	Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa.
Clientes	Grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio
Proveedores	Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella.
Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa, a los potencialmente mismos clientes o consumidores.
Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente (asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, ONGs, etc.)
Administraciones Públicas	Poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.
Agentes sociales	Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro.
Sociedad	Aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aún no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad.
Medio ambiente	Entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables –tales como combustibles fósiles y minerales-, así como el patrimonio natural, cultural y artístico.

Cada empresa deberá identificar sus GIs particulares que, habitualmente, no coincidirán exactamente con la clasificación genérica que se ha presentado, pero que sí se podrán encuadrar en las categorías de dicha clasificación, de modo que se pueden considerar subgrupos de interés.

A continuación se muestra un posible desglose de los grupos de interés. Se trata de una amplia lista que se proporciona únicamente como un punto de partida a las empresas que quieran identificar cuáles son sus GIs, si bien cada empresa deberá definir qué grupos pueden ser relevantes en su caso.

Por ejemplo, los “analistas de inversión” no serán grupo de interés en la mayoría de las pymes y, sin embargo, puede ser necesario desglosar los “proveedores” o los “clientes” en más subgrupos o reubicar las “empresas asociadas” en otro grupo.

GRUPO	SUBGRUPO
Personal	Alta dirección Personal de oficina Personal de taller Nuevos empleados/as Empleados/as potenciales Sindicatos - Comité de empresa Familias de empleados/as ...
Propiedad	Accionistas – Propietarios/as Inversores Analistas de inversión Empresas asociadas ...
Clientes	Clientes No clientes Prescriptores Distribuidores Franquicias ...
Proveedores	Proveedores de materias primas o componentes Proveedores de servicios Bancos financiadores ...
Competidores	Empresas competidoras Asociaciones empresariales (clusters, patronal...) ...
Comunidad local	Asociaciones locales Empresas vecinas ...
Administraciones Públicas	Ayuntamiento – Agencia de desarrollo local Gobierno regional ...
Agentes sociales	Universidad / Escuelas de formación profesional Centros de investigación ...
Sociedad	ONGs y grupos de presión Creadores de opinión Medios de comunicación ...
Medio ambiente	Grupos ecologistas ...

A partir de esta perspectiva genérica de los GIs, la empresa debe realizar el ejercicio de **identificar sus GIs particulares**. A nivel práctico, hay varias alternativas para esta identificación:

1. Convocar un grupo interfuncional de personas de la empresa que cuente con amplio conocimiento sobre la organización y sus relaciones con los GIs.
Por ejemplo, la gerencia y personas que representan las áreas de personal, marketing, compras, calidad y desarrollo sostenible.
2. Generar una lista de categorías de posibles GIs a partir del tipo de relación que pueden tener con la empresa. Para ello se puede tratar de identificar:
 - personas o grupos con las que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras u operativas,
 - personas o grupos que tienen probabilidades de influir en el desempeño de la organización
 - y GIs afectados por las operaciones de la organización.
3. Partir de una clasificación genérica de GIs y definir los grupos y subgrupos de GIs para la empresa.

El desglose de grupos de interés puede ser tan amplio como se desee. No obstante, es recomendable limitar el número de GIs diferenciados a un número manejable por la empresa, en función de sus medios y capacidades.

Xertatu:adi propone una **plantilla** para reflejar el “**Mapa de relaciones con los Grupos de Interés**” en la que los GIs se pueden integrar en la clasificación genérica antes descrita.

Algunas empresas plasman el resultado de este ejercicio en un Mapa de GIs, como por ejemplo ANZ, empresa neozelandesa del sector financiero:



Figura 1: Mapa de grupos de interés de ANZ. <http://www.anz.com>

Después de identificar los GIs es momento de **definir sus características**. **Xertatu:adi** dentro de su plantilla del **Mapa de relaciones con los Grupos de Interés** propone recoger 3 elementos para cada grupo de interés:

- Una descripción somera de su composición y peculiaridades principales
- Los temas de interés principal en el marco de la relación empresa – GI
 - para el Grupo de Interés
 - para la Empresa
- Un indicador del grado de impacto, con 5 niveles: muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo:
 - del GI sobre la empresa
 - de la empresa sobre el GI

A continuación se recoge un ejemplo de la identificación y caracterización de los GIs de la empresa, dentro de la plantilla del Mapa de relaciones con Grupos de Interés de **xertatu:adi**.

QUIÉNES						
Grupo de interés	Subgrupo	Definición - Peculiaridades	Temas de interés principal		Grado de impacto	
			para el GI	para la empresa	GI sobre empresa	empresa sobre GI
PERSONAL	Personal de taller	80 % de la plantilla que trabaja en taller	Condiciones laborales, seguridad y salud, retribución	Nivel de productividad y clima laboral	MUY ALTO	MUY ALTO
	Personal de oficina	20 % de la plantilla de dirección, oficina técnica, departamento comercial, compras y administración	Condiciones laborales, participación y posibilidad de carrera profesional	Capacitación y fidelidad	MUY ALTO	ALTO
	Familias de empleados/as	Familias directas de todos/as los/as trabajadores	Retribución, beneficios sociales y conciliación de vida persona y familiar	Buena imagen de la empresa	MEDIO	MEDIO
PROPIEDAD	Accionista mayoritario	Familia que se organiza mediante Consejo de Familia y posee el 70 % del capital	Rentabilidad, solvencia y buena imagen empresarial	Estabilidad financiera	MUY ALTO	MEDIO
	Fondo de capital riesgo	Restante 30 % del capital. Es un fondo participado por una administración pública	Estabilidad y creación de empleo	Estabilidad financiera	ALTO	BAJO
CLIENTES	Clientes de alto volumen	Representan el 10 % de los clientes y el 60 % de las ventas	Prestaciones, precio, plazo, calidad y servicio post-venta	Nivel de ventas, fidelidad, condiciones de pago	MUY ALTO	MEDIO
	Clientes de bajo volumen	Representan el 90 % de los clientes y el 40 % de las ventas	Plazo, atención e impacto medioambiental del producto	Nivel de ventas, reputación, contribución de productos a la mejora de calidad de vida	ALTO	BAJO
PROVEEDORES	Proveedores de materias primas	Pocos (oferta escasa) y elevado coste (posición dominante)	Fidelidad, estabilidad, condiciones de pago, cooperación	Precio, plazo, calidad y atención, estabilidad, riesgo de imagen, colaboración para innovar	ALTO	ALTO
	Proveedores de servicios	Mucha oferta y poco volumen de compra	Fidelidad, estabilidad	Prestaciones, plazo y atención, colaboración para innovar	BAJO	MEDIO
COMPETIDORES	–	Un competidor en el entorno cercano y 6 en el resto de Europa	Innovación y acceso a nuevos mercados	Innovación y acceso a nuevos mercados	BAJO	BAJO
AGENTES SOCIALES	ONGs	Una ONG de Derechos Humanos	Condiciones laborales en subcontratistas en países poco desarrollados	Reputación	BAJO	MUY BAJO
	Centros educativos	Centros de FP de la comarca	Colocación de estudiantes	Disponibilidad de nuevo personal con formación adecuada	ALTO	MEDIO
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Ayuntamiento	Ayuntamiento del municipio	Satisfacción de intereses públicos, reputación y notoriedad.	Facilidad de trámites	MEDIO	BAJO
	Resto	Diputación Foral de Bizkaia y Gobierno Vasco	Satisfacción de intereses públicos, efecto tractor, innovación	Acceso a ayudas y subvenciones	BAJO	MUY BAJO
COMUNIDAD LOCAL	–	Asociación de vecinos	Todos los temas que afectan directamente al entorno cercano (contaminación, contratación de personal, patrocinios locales...)	Reputación, contribución al desarrollo de la zona	ALTO	BAJO
SOCIEDAD	Sociedad en general	No tiene representación clara. Puede asimilarse a la "opinión pública" o a líderes de opinión	Transparencia, impacto social positivo	Nivel de ventas e imagen pública	MEDIO	BAJO
	Medios de comunicación	Fundamentalmente prensa económica local	Cualquier tema que pueda ser noticia	Imagen pública	MEDIO	BAJO
MEDIO AMBIENTE	–	No tiene representación clara. Puede ser representado por grupos ecologistas o administración pública, en parte	Equilibrio con el entorno, minimización de impacto y protección de habitats	Contribución a la sostenibilidad ambiental y rentabilidad por ecoeficiencia y acceso a mercados sensibles al medioambiente	MEDIO	ALTO

EJEMPLO

Las empresas viven en entornos cambiantes. Los GIs de la empresa, sus características y la relación con la empresa también varían a lo largo del tiempo. El mapa de relaciones con grupo de interés no es una foto fija y resulta conveniente su actualización con cada ciclo de ejecución de **xertatu:adi**.

4. Paso 2: definir los modos de relación

Las empresas no parten de cero en la relación con su GI y recogen ya, de una manera más o menos establecida, la expectativas de algunos de sus GIs: clientes (a través de la relación comercial, encuestas), empleados (entrevistas de selección, encuestas de satisfacción, reuniones de evaluación), propiedad, etc. Como se ha visto en el proceso **xertatu:adi**, en la primera experiencia de diagnóstico en RSE la empresa utilizará como uno de los ingredientes del diagnóstico la información sobre los GIs de la que ya dispone la dirección de la empresa.

De cara a los siguientes ejercicios, resulta conveniente articular una sistemática que permita recoger de manera objetiva las expectativas del conjunto de los GIs de la empresa. Una vez identificados los GIs de la empresa y sus características, es posible pasar a resolver cómo recoge la empresa las demandas de esos GIs.

Las grandes empresas dedican una cantidad cada vez mayor de recursos a la recogida de las expectativas de sus GIs. Algunas de ellas incluso comienzan a utilizar la figura del “Defensor de los GIs”, encargada de gestionar las relaciones de la empresa con los diferentes grupos de interés, coordinando cómo recoger las expectativas de los GIs y cómo rendirles cuentas en materia de RSE.

La pequeña y mediana empresa también se enfrenta a la situación de gestionar cómo recoger las expectativas de sus GIs pero, al disponer de recursos económicos y de tiempo limitados, debe extraer el máximo de información de sus métodos y canales de comunicación habituales.

De manera genérica, los métodos de relación más utilizados en las pymes con sus GIs son: el contacto personal, principalmente a través de las **entrevistas/reuniones, las encuestas, los buzones de sugerencias y las actividades de vigilancia del entorno**, soportados en canales de comunicación como: el teléfono, fax, correo ordinario, e-mail, página web, etc.

Contacto personal

Las reuniones pueden considerarse como el recurso más efectivo para analizar la Responsabilidad Social de la Empresa con los GIs, acordar objetivos comunes e iniciar o estrechar relaciones. Resultan una oportunidad para conocer la opinión de los presentes en dicho encuentro: la empresa puede dar a conocer su enfoque de RSE y los GIs pueden presentar sus expectativas al respecto.

Evidentemente, no siempre es posible mantener reuniones periódicas con todos los interlocutores de los GIs identificados. Normalmente se establece este método de relación con los interlocutores más representativos de cada GI de la empresa: los principales clientes, los representantes del personal, los principales proveedores, una organización no gubernamental local, la asociación del sector al que pertenece la empresa, etc.

Además de establecer reuniones individualizadas con los principales GIs, las empresas pueden acudir a otro tipo de prácticas que permiten reforzar y estrechar las relaciones entre la empresa y los GIs;

- Reuniones o sesiones de grupo sobre RSE o temas específicos (focus groups)
- Reuniones internas de la empresa y de sus órganos societarios con la participación de GIs
- Presencia y la colaboración de la empresa en asociaciones u otros grupos de interés
- Mediadores, defensor del cliente, del trabajador
- Contacto telefónico / e-mail
- ...

Encuestas

Las encuestas, entendidas como un sondeo de opinión, son muy utilizadas actualmente en el ámbito empresarial con la finalidad de analizar el grado de satisfacción de sus clientes y personal.

Se puede recurrir a este método para recopilar información sobre las demandas de los GIs a la empresa. Para ello es importante un buen diseño del cuestionario y definir a quién va a ir dirigido ya que los resultados de estas encuestas deben facilitar el planteamiento posterior de acciones a desarrollar. Además, será conveniente comunicar a los GIs encuestados las conclusiones que se han obtenido tras su colaboración, para reforzar la relación entre ambos.

Aunque el ideal de relación de la empresa con su GIs es utilizar este método con todos los GIs para percibir sus demandas, en la práctica, las encuestas se envían a las personas que representan el grupo de interés que puede afectar de manera más determinante a la actividad de la empresa. Estos GIs suelen ser: personal, clientes y proveedores.

Buzón de Sugerencias

El buzón de sugerencias de una empresa posibilita a los GIs comunicarse con la empresa en cualquier momento, con un esfuerzo mínimo, dejando constancia de sus iniciativas, reclamaciones o sugerencias sobre el funcionamiento de la empresa.

Este instrumento de comunicación se dirige principalmente al personal y clientes de la empresa pero también se utiliza como una vía abierta de comunicación con el resto de los GIs, sobre todo si se trata de un buzón electrónico.

Vigilancia del entorno

La vigilancia de la información relacionada con la actividad de la empresa es otro método de relación y comunicación de la empresa con sus GIs. La empresa puede obtener información del entorno que sea relevante para concretar las expectativas de los GIs a través de acciones tales como el seguimiento de las noticias escritas en prensa y de las publicaciones más significativas relacionadas con la actividad, las tendencias del sector, los estudios de consumo, informes sobre datos sociológicos y la asistencia a jornadas, etc.

Este método de comunicación y relación puede utilizarse para muchos de los GIs, pero está especialmente indicado en el caso de GIs con los que es dificultoso un contacto directo, bien por su lejanía a la empresa (ej. competidores...), bien por la dificultad de personalizar los interlocutores representativos del GI (ej. sociedad, comunidad local, administraciones públicas...).

Respondiendo a las particularidades de cada GI es necesario determinar **cómo se va a materializar la relación con el GI** de cara a detectar sus expectativas y demandas. Para ello Xertatu:adi dentro de la plantilla del **Mapa de relaciones con los Grupos de Interés** propone recoger 4 elementos para cada grupo de interés:

- La persona (o equipo) responsable dentro de la empresa de establecer la relación con el GI
- La persona (o grupo) interlocutor representativo del GI
- El método o los métodos de relación con el GI
- Las particularidades, si la hubiere, de dicha relación

El ejemplo que se recoge a continuación puede orientar sobre el contenido a incluir en este apartado del **Mapa de relaciones con los Grupos de Interés**.

QUIÉNES		CÓMO		
Grupo de interés	Subgrupo	Responsable en la empresa	Interlocutor en el GI	Método de relación
PERSONAL	Personal de taller	Responsable del departamento de personal	Conjunto del personal y representación sindical.	Encuestas, reuniones de evaluación y mejora y buzón de sugerencias.
	Personal de oficina	Responsable del departamento de personal	Conjunto del personal	Contacto diario, reuniones de evaluación y mejora y buzón de sugerencias.
	Familias de empleados/as	Responsable del departamento de personal	Conjunto de las familias	Buzón de sugerencias
PROPIEDAD	Accionista mayoritario	Dirección	Dos representantes de la familia	Junta General de Accionistas
	Fondo de capital riesgo	Dirección	Representante del fondo	Junta General de Accionistas
CLIENTES	Clientes de alto volumen	Dirección y responsable del departamento de marketing	Responsables de compra de los principales clientes	Encuestas y reuniones de mejora.
	Clientes de bajo volumen	Responsable del departamento de marketing	Persona responsable de compras en clientes (muy variable en función del tipo de cliente: empresa, consumidor final...)	Encuestas y focus-groups
PROVEEDORES	Proveedores de materias primas	Responsable del departamento de compras	Departamento de ventas de los proveedores	Encuestas y reuniones de mejora.
	Proveedores de servicios	Responsable del departamento de compras	Responsable de ventas en proveedores (muy variable en función del tipo de proveedor)	Encuestas
COMPETIDORES	–	Dirección y responsable del departamento de calidad.	Dirección de las empresas competidoras	Reuniones del Clúster de industria
AGENTES SOCIALES	ONGs	Dirección	Técnico/a de una ONG de Derechos Humanos	Contactos telefónico o por correo electrónico y envío de información
	Centros educativos	Responsable del departamento de personal	Dirección de los 2 mayores centros de formación profesional de la comarca	Reuniones
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Ayuntamiento	Dirección	Alcalde y técnico/a de promoción económica	Reuniones
	Resto	Responsable de calidad y medioambiente	Técnicos/as de departamentos de industria, empleo y de promoción económica de administraciones regionales	Seguimiento de publicaciones de estas entidades y reuniones puntuales
COMUNIDAD LOCAL	–	Dirección	Presidencia de la asociación de vecinos	Reuniones
SOCIEDAD	Sociedad en general	Dirección	Indefinido (sociedad en general). Su voz es el análisis de las tendencias sociales que afectan a la empresa	Seguimiento de prensa, buzón de sugerencias y participación en jornadas
	Medios de comunicación	Dirección	Representantes de los medios	Reuniones - desayunos de prensa
MEDIO AMBIENTE	–	Responsable de calidad y medioambiente	Representante de la asociación de industrias de medio ambiente y de ONGs medioambientales	Prensa, buzón de sugerencias y jornadas

La intensidad de la relación y los medios destinados a dicha relación no pueden ser idénticos para todos los GIs. Es necesario **priorizar y determinar qué actividades es conveniente llevar a cabo con cada GI**. A modo de orientación se incluyen a continuación un gráfico que puede ayudar a discernir en qué casos se debe potenciar la relación y en cuáles se deben limitar los recursos destinados.

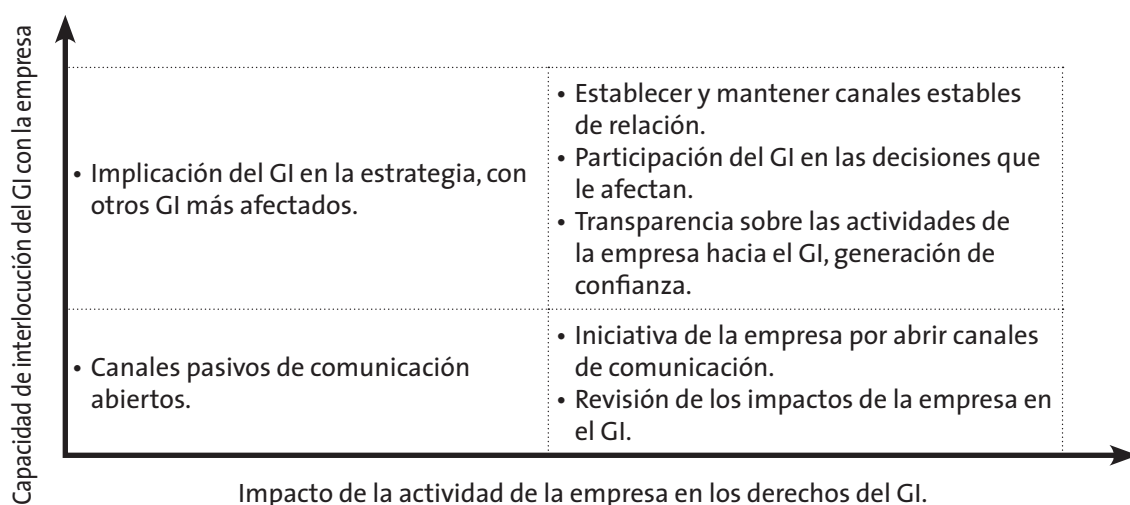


Figura 2: Matriz de Intensidad de relación entre GI y empresa.

Como se observa la intensidad de la relación entre la empresa y el GI se debe analizar a partir del impacto que la empresa pueda tener sobre el GI y sus derechos y de la capacidad de interlocución del GI con la empresa. Cuando ambos factores son muy elevados la empresa debe mantener canales de relación intensos y estables que favorezcan la participación del GI en las decisiones que pueden afectarle directamente.

En el otro extremo, si el impacto de la empresa sobre el GI es reducido y, al mismo tiempo, el GI tiene escasa capacidad de interlocución con la empresa el esfuerzo de diálogo debe limitarse a ofrecer pasivamente vías de comunicación a iniciativa del GI.

En el **anexo** de este documento se recoge **un buen número de ejemplos de métodos de relación con GIs** en función de cada tipo de GI según la clasificación genérica antes recogida, que se complementa con **algunos documentos adjuntos** que contienen modelos correspondientes a dichos ejemplo.

5. Paso 3: poner en marcha y recoger las demandas

Tras identificar los GIs de la organización, es momento de establecer cuáles son las expectativas o demandas concretas que estos grupos dirigen hacia la empresa. Es decir, de poner en práctica los canales de relación que se han definido en el paso anterior.

Serán los GIs los que expresarán sus demandas, y éstas serán distintas para cada empresa. A modo de orientación, se proporciona a continuación una recopilación genérica de las demandas más habituales de los GIs de la empresa, en relación con la competitividad sostenible.

Personal	Retribución justa, salud y seguridad, participación, formación, desarrollo, etc.
Propiedad	Información transparente, rentabilidad, gestión de riesgos, etc.
Clientes	Precio razonable, calidad de producto, formación, certificaciones, etc.
Proveedores	Confianza y beneficio mutuo, cumplimiento de los contratos, transparencia, etc.
Competidores	Respeto a la libre competencia, comportamiento leal, alianzas, etc.
Comunidad local	Información y vigilancia sobre las operaciones en el entorno, compromiso, etc.

Administraciones Públicas	Cumplimiento de las normas jurídicas aplicables, etc.
Agentes sociales	Información, capacidad de consulta, etc.
Sociedad	Contribución positiva en lo económico, social y medioambiental, transparencia
Medio ambiente	Respeto al equilibrio natural, preservación recursos, etc.

Como ya se señalaba en la Plantilla para la recapitulación de expectativas de los Grupos de Interés (herramienta de la fase de diagnóstico), **xertatu:adi** se concibe como una metodología **orientada a la sostenibilidad** y con un enfoque **compatible con otras herramientas de gestión** de la innovación o de la excelencia. Por ello dentro del proceso **xertatu:adi** se debe recoger **únicamente aquellas expectativas o demandas de los GIs con relación directa con el papel de la empresa en el desarrollo sostenible (económico, social y medioambiental)**.

Siguiendo con el ejemplo que hemos recogido en los pasos anteriores, a continuación se muestran las demandas de los GIs sobre la plantilla del **Mapa de relaciones con los Grupos de Interés**.

QUIÉNES		QUÉ
Grupo de interés	Subgrupo	Demandas
PERSONAL	Personal de taller	Incremento de retribución
	Personal de oficina	Mayor formación especializada
	Familias de empleados/as	Preferencia en el acceso al empleo para familiares de empleados
PROPIEDAD	Accionista mayoritario	Información transparente
	Fondo de capital riesgo	Incremento de rentabilidad
CLIENTES	Clientes de alto volumen	Mejoras continuas en el producto y mayores garantías de calidad
	Clientes de bajo volumen	Facilidad de acceso al servicio post-venta
PROVEEDORES	Proveedores de materias primas	Mejora de condiciones contractuales en relación a los plazos de pago
	Proveedores de servicios	Cooperación en proyecto de I+D+i
COMPETIDORES	–	Mayor cooperación en los proyectos del Cluster
AGENTES SOCIALES	ONGs	Información sobre la repercusión social de la actividad de la empresa en términos de calidad de empleo e igualdad de oportunidades.
	Centros educativos	Cooperación para proyectos conjuntos, acogida de becarios y colocación de personas que finalizan sus estudios
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Ayuntamiento	Creación de empleo local y participación en Agenda 21 local
	Resto	Cumplimiento de las normas jurídicas aplicables y efecto tractor en innovación y desarrollo sostenible
COMUNIDAD LOCAL	–	Instalación de una pantalla visual arbórea para reducir el impacto de la empresa en el entorno
SOCIEDAD	Sociedad en general	Integración de personas con discapacidad y mantenimiento de estándares de conducta en operaciones en países en desarrollo
	Medios de comunicación	Información breve, veraz y relevante
MEDIO AMBIENTE	–	Minimización de rutas de transporte para limitar emisiones de CO2 por transporte de materias primas y productos terminados

Es estos momentos ya está finalizado el proceso de recogida de expectativas y demandas de los GIs, reflejado sobre el **Mapa de relaciones con los Grupos de Interés**. El ejemplo sobre el que se ha trabajado en este documento tiene como resultado final el Mapa que se muestra al completo a continuación.

QUÉNES										CÓMO			QUÉ
Grupo de interés	Subgrupo	Definición - Peculiaridades	Temas de interés principal			Grado de impacto		Responsable en la empresa	Interlocutor en el GI	Método de relación	Demandas		
			para el GI	para la empresa	GI sobre empresa	empresa sobre GI							
PERSONAL	Personal de taller	80 % de la plantilla que trabaja en taller	Condiciones laborales, seguridad y salud, retribución	Nivel de productividad y clima laboral	MUY ALTO	MUY ALTO	Responsable del departamento de personal	Conjunto del personal y representación sindical	Encuestas, reuniones de evaluación y buzón de sugerencias	Incremento de retribución			
	Personal de oficina	20 % de la plantilla de dirección, oficina técnica, departamento comercial, compras y administración	Condiciones laborales, participación y posibilidad de carrera profesional	Capacitación y fidelidad	MUY ALTO	MUY ALTO	Responsable del departamento de personal	Conjunto del personal	Contacto diario, reuniones de evaluación y mejora y buzón de sugerencias	Mayor formación especializada			
	Familias de empleados/as	Familias directas de todos/as los/as trabajadores	Retribución, beneficios sociales y conciliación de vida persona y familiar	Buena imagen de la empresa	MEDIO	MEDIO	Responsable del departamento de personal	Conjunto de las familias	Buzón de sugerencias	Preferencia en el acceso al empleo para familiares de empleados			
	Accionista mayoritario	Familia que se organiza mediante Consejo de Familia y posee el 70 % del capital	Rentabilidad, solvencia y buena imagen empresarial	Estabilidad financiera	MUY ALTO	MUY ALTO	Dirección	Dos representantes de la familia	Junta General de Accionistas	Información y transparencia			
PROPIEDAD	Fondo de capital riesgo	Restante 30 % del capital. Es un fondo participado por una administración pública	Estabilidad y creación de empleo	Estabilidad financiera	ALTO	BAJO	Dirección	Representante del fondo	Junta General de Accionistas	Incremento de rentabilidad			
CLIENTES	Clientes de alto volumen	Representan el 10 % de los clientes y el 60 % de las ventas	Prestaciones, precio, plazo, calidad y servicio post-venta	Nivel de ventas, fidelidad, condiciones de pago	MUY ALTO	MUY ALTO	Dirección y responsable del departamento de marketing	Responsables de compra de los principales clientes	Encuestas y reuniones de mejora	Mejoras continuas en el producto y mayores garantías de calidad			
	Clientes de bajo volumen	Representan el 90 % de los clientes y el 40 % de las ventas	Plazo, atención e impacto medioambiental del producto	Nivel de ventas, reputación, contribución de productos a la mejora de calidad de vida	ALTO	BAJO	Responsable del departamento de marketing	Persona responsable de compras en clientes (variable en función del tipo de cliente: empresa, consumidor final...)	Encuestas y focus-groups	Facilidad de acceso al servicio post-venta			
	Proveedores de materias primas	Pocos (oferta escasa) y elevado coste (posición dominante)	Fidelidad, estabilidad, condiciones de pago, cooperación	Precio, plazo, calidad y atención, estabilidad, riesgo de imagen, colaboración para innovar	ALTO	ALTO	Responsable del departamento de compras	Departamento de ventas de los proveedores	Encuestas y reuniones de mejora	Mejora de condiciones contractuales en relación a los plazos de pago			
PROVEEDORES	Proveedores de servicios	Mucha oferta y poco volumen de compra	Fidelidad, estabilidad	Prestaciones, plazo y atención, colaboración para innovar	BAJO	MEDIO	Responsable del departamento de compras	Responsable de ventas en proveedores (muy variable en función del tipo de proveedor)	Encuestas	Cooperación en proyecto de HD+i			
COMPETIDORES	-	Un competidor en el entorno cercano y 6 en el resto de Europa	Innovación y acceso a nuevos mercados	Innovación y acceso a nuevos mercados	BAJO	BAJO	Dirección y responsable del departamento de calidad.	Dirección de las empresas competidoras	Reuniones del Clúster de industria	Mayor cooperación en los proyectos del Clúster			
AGENTES SOCIALES	ONGs	Una ONG de Derechos Humanos	Condiciones laborales en subcontratistas en países poco desarrollados	Reputación	BAJO	MUY BAJO	Dirección	Técnico/a de una ONG de Derechos Humanos	Contactos telefónico o por correo electrónico y envío de información	Información sobre la repercusión social de la actividad de la empresa en términos de calidad de empleo e igualdad de oportunidades			
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Centros educativos	Centros de FP de la comarca	Colocación de estudiantes	Disponibilidad de nuevo personal con formación adecuada	ALTO	MEDIO	Responsable del departamento de personal	Dirección de los 2 mayores centros de formación profesional de la comarca	Reuniones	Cooperación para proyectos conjuntos, acogida de becarios y colocación de personas que finalizan sus estudios			
	Ayuntamiento	Ayuntamiento del municipio	Satisfacción de intereses públicos, reputación y notoriedad.	Facilidad de trámites	MEDIO	BAJO	Dirección	Alcalde y técnico/a de promoción económica	Reuniones	Creación de empleo local y participación en Agenda 21 local			
COMUNIDAD LOCAL	Resto	Diputación Foral de Bizkaia y Gobierno Vasco	Satisfacción de intereses públicos, efecto tractor, innovación	Acceso a ayudas y subvenciones	BAJO	MUY BAJO	Responsable de calidad y medioambiente	Técnicos/as de departamentos de industria, empleo y de promoción económica de administraciones regionales	Seguimiento de publicaciones de estas entidades y reuniones puntuales	Cumplimiento de las normas jurídicas aplicables y efecto tractor en innovación y desarrollo sostenible			
	-	Asociación de vecinos	Todos los temas que afectan directamente al entorno cercano (contaminación, contratación de personal, patrocínios locales...)	Reputación, contribución al desarrollo de la zona	ALTO	BAJO	Dirección	Presidencia de la asociación de vecinos	Reuniones	Instalación de una pantalla visual arborea para reducir el impacto de la empresa en el entorno			
SOCIEDAD	Sociedad en general	No tiene representación clara. Puede asimilarse a la "opinión pública" o a líderes de opinión	Transparencia, impacto social positivo	Nivel de ventas e imagen pública	MEDIO	BAJO	Dirección	Indefinido (sociedad en general). Su voz es el análisis de las tendencias sociales que afectan a la empresa	Seguimiento de prensa, buzón de sugerencias y participación en jornadas	Integración de personas con discapacidad y mantenimiento de estándares de conducta en operaciones en países en desarrollo			
MEDIO AMBIENTE	Medios de comunicación	Fundamentalmente prensa económica local	Cualquier tema que pueda ser noticia	Imagen pública	MEDIO	BAJO	Dirección	Representantes de los medios	Reuniones - desayunos de prensa	Información breve, veraz y relevante			
	-	No tiene representación clara. Puede ser representado por grupos ecologistas o administración pública, en parte	Equilibrio con el entorno, minimización de impacto y protección de hábitats	Contribución a la sostenibilidad ambiental y rentabilidad por ecoeficiencia y acceso a mercados sensibles al medioambiente	MEDIO	ALTO	Responsable de calidad y medioambiente	Representante de la asociación de industrias de medio ambiente y de ONGs medioambientales	Prensa, buzón de sugerencias y jornadas	Minimización de rutas de transporte para limitar emisiones de CO2 por transporte de materias primas y productos terminados			

6. Paso 4: integrar en el proceso de mejora

De nada serviría conocer perfectamente lo que los GIs demandan de la empresa, si este conocimiento no se utiliza para aprender un mejorar. En **xertatu:adi** este aprendizaje queda asegurado porque es una metodología basada en la mejora continua que propone un ciclo que se repite anualmente.

Como se ha visto, el resultado de los 3 pasos anteriores en el proceso de relación con GIs es una lista de expectativas y demandas que los GIs tienen respecto de la empresa.

Esta lista de demandas se debe incorporar en la fase de diagnóstico del itinerario **xertatu:adi**, **sustituyendo a la “plantilla para la recapitulación de expectativas de grupos de interés”** ya que, el ejercicio realizado para gestionar las relaciones con GIs debe concretarse en una recogida de expectativas más acertada y rica.

7. Paso 5: dar respuesta e informar

En el itinerario **xertatu:adi** el momento de respuesta e información a los GIs corresponde a la **fase 6 “Comunicación y rendición de cuentas”**. Por ello no se aborda en este documento, sino que existe una **herramienta** específicamente dedicada a ello: **“Orientaciones para la comunicación hacia los grupos de interés”** dentro de la Fase 6 del proceso **xertatu:adi**.

Anexo

Métodos de relación con los grupos de interés

En este anexo se describen herramientas y ejemplos de experiencias de relación con los Grupos de Interés. Se realiza un recorrido por los métodos de relación siguiendo la clasificación genérica de GIs que se ha seguido en este documento y en la plantilla para el Mapa de Relaciones con GIs.

Personal

El personal de la empresa, como parte esencial de la misma, manifiesta constantemente sus expectativas sobre la empresa en las diferentes situaciones de su quehacer laboral. La gerencia o de departamento de personal, por ejemplo, reciben gran variedad de información sobre las expectativas de este colectivo a través de entrevistas, evaluaciones de desempeño, sugerencias, encuestas de satisfacción y, sobre todo, a través del contacto directo del día a día. A continuación, pueden verse algunos ejemplos de cómo recoger las expectativas del personal.

Entrevistas / Reuniones

Las entrevistas personales y las reuniones con el personal o sus representantes sindicales es uno de los métodos más eficaces para intercambiar opiniones y expectativas.

Las entrevistas periódicas de evaluación, las reuniones de trabajo en los diferentes niveles de la organización, la participación en grupos de discusión y círculos de calidad, las reuniones generales en los diferentes niveles de la organización y la comunicación bottom-up deben utilizarse como elemento canalizador de las demandas y expectativas del personal.

Existen diferentes técnicas y metodologías que ayudan a optimizar la utilización de entrevistas o reuniones en la relación con el personal. Entre los documentos que se adjuntan junto a esta herramienta se pueden encontrar 3 ficheros utilizados en la metodología Premie para la mejora de la gestión de las pymes, de la Diputación Foral de Bizkaia:

- Premie. Formato 6. Convocatoria/Acta de reunión.
- Premie. Formato 7. Tarjeta de recogida de problemas y causas.
- Premie. Formato 8. Hoja de seguimiento de problemas.

Encuestas

Las encuestas son otro instrumento muy usado para analizar las demandas del personal y su grado de satisfacción con la empresa. Generalmente, estas encuestas contemplan aspectos relacionados con:

- las condiciones laborales (calidad de contrato y flexibilidad laboral),
- la política salarial (condiciones retributivas y prestaciones sociales),
- la formación y desarrollo profesional (accesibilidad y promoción equitativa),
- la información y participación (transparencia y accesibilidad),
- el clima laboral (satisfacción del personal) y,
- la salud y seguridad laboral (plan de prevención, recursos y formación).

Además de cuestionar los aspectos que afectan directamente al personal, estas encuestas presentan una sección abierta de “Observaciones o Sugerencias” donde el personal puede opinar sobre el enfoque de RS de la empresa y sus expectativas de información y participación en los proyectos de la empresa en esta materia.

Existe numerosa literatura sobre satisfacción del personal que puede ayudar a definir correctamente una encuesta de satisfacción. Entre otras se puede consultar la investigación de la empresa Otto Walter “¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?” publicada por APD en 2006.

Buzón de sugerencias

Los buzones de sugerencias son otra herramienta de comunicación con el personal muy utilizada para captar sus opiniones y demandas.

Habitualmente estos buzones se presentan bajo un soporte físico pero con el desarrollo de las tecnologías de la información, se recurre además a los buzones de sugerencias electrónicos ubicados en la intranet (sección de interna de la web de la empresa).

Propiedad

Reuniones

De una manera formal, y en función de la forma jurídica de la organización, la propiedad de la empresa se constituye, adopta decisiones y expresa sus expectativas respecto a la misma a través de los diferentes **órganos sociales**: juntas generales de socios o accionistas, asambleas generales, consejo de administración, etc. La celebración periódica de este tipo de reuniones permite recoger las inquietudes de la propiedad respecto a la marcha de la empresa.

De este modo, y desde el momento de fundación de la empresa, la propiedad de la misma manifiesta sus demandas y adopta decisiones en el ámbito que le corresponde. Estas expectativas quedan reflejadas en muchas ocasiones en la propia Misión, Visión y Valores de la empresa.

Frecuentemente, y en especial en la pyme y empresa familiar, la propiedad de la empresa participa directamente en la gestión operativa de la organización, de tal modo que sus expectativas como propietarios quedan más directamente reflejadas en esa gestión.

Buzón de sugerencias

En empresas con una mayor dimensión y una atomización de la propiedad, las páginas web disponen generalmente de una zona de contacto para el accionista en la que se recogen preguntas y sugerencias por parte de los propietarios e inversores. Ejemplos de este tipo pueden verse en:

Telefónica: <http://www.telefonica.es/accionistaseinversores/>

Nh hoteles: <http://corporate-information.nh-hotels.com/esp/>

Clientes

La propia gestión comercial de la empresa obliga a mantener una relación constante y estrecha con sus clientes. Desde el inicio de esta relación se recopilan sus expectativas en las condiciones del contrato y, posteriormente, se reafirman y actualizan a través del trato diario y las políticas de atención al cliente.

Los métodos utilizados para recopilar estas expectativas son tanto el servicio telefónico y las reuniones, como las encuestas o el buzón de sugerencias. A continuación, se pueden ver algunos ejemplos de cómo recopilar dicha información:

Reuniones

Las reuniones con el cliente son uno de los mejores métodos para conocer su opinión sobre la empresa y la actividad que desempeña. Un método innovador para visionar las expectativas del cliente es incorporarle en las reuniones de trabajo o grupos de mejora.

Como ejemplo de encuentro o reunión con los clientes para detectar sus intereses se puede ver la iniciativa del grupo de distribución comercial Eroski, “Focos de participación de consumidores de Eroski: Tu opinión nos importa” lanzada a través de su web: <http://focos.fundacioneroski.es>.



Figura 3: Focos de Consumidores Eroski.

Encuestas

Las encuestas son otro instrumento muy utilizado para analizar las demandas de los clientes y su grado de satisfacción con la empresa.

La metodología Premie recurre a encuestas para conocer la opinión de los clientes sobre el servicio prestado por la empresa, sus productos y las nuevas tendencias. Entre los documentos adjuntos se incorporan los formatos que ofrece Premie para ello:

- Premie. Formato 2. Encuesta sobre satisfacción de clientes.
- Premie. Formato 3. Fax encuesta sobre satisfacción de clientes.
- Premie. Formato 4. Análisis de resultados de encuestas.
- Premie. Formato 5. Catálogo de productos/servicios.

Cada vez más, encuestas de este tipo, incorporan cuestiones para valorar la visión de los clientes sobre la actuación de la empresa en el ámbito de la sostenibilidad. Plantean cuestiones para que opinen, por ejemplo, sobre:

- la implicación medioambiental de la empresa en el servicio o producto que le ha prestado,
- la calidad y transparencia de la información transmitida en el etiquetado del producto o servicio de la empresa,
- las condiciones laborales de la empresa,
- el impacto social de los proyectos de la empresa,
- la información de RS publicada por la empresa, y
- sus expectativas de información y colaboración en los proyectos de RS de la empresa.

Un ejemplo de encuesta orientada al cliente es el “Panel de Metro Bilbao”, empresa de transporte público del Bilbao Metropolitano (<http://www.metrobilbao.net>). A través de esta iniciativa se solicita a los clientes su opinión de forma regular sobre cuestiones relativas al servicio de transporte (seguridad, limpieza, etc.).

Para profundizar en las técnicas de investigación de la satisfacción del cliente se puede consultar el libro “Manual de satisfacción del cliente”, Hill, N; Alexander, J., AENOR, 2001.

Buzón de sugerencias

Los buzones de sugerencias son otro recurso muy utilizado por las empresas orientados a captar información de sus clientes. La página web vuelve a ser una plataforma muy útil para canalizar esta recogida de expectativa.

Se pueden consultar ejemplos de buzones de sugerencias en las siguientes páginas web:

- **Metrobilbao**, empresa de transporte público del Bilbao metropolitano: <http://www.metrobilbao.net>
- **Mutualia**, mutua del País Vasco: <http://www.mutualia.es>
- **Lagun Aro**, aseguradora de MCC: <http://www.seguros lagunaro.com>
- **Harineras Villamayor**, empresa del sector de Harinas, Sémolas, Salvados de trigo de Huesca: <http://www.harinerasvillamayor.com>

A continuación puede verse el ejemplo de Precicast Bilbao, empresa del sector aeronáutico (<http://www.pcb.es>).

PCB
Precast Bilbao, innovación en Microfusión de Superaleaciones

Perfil de empresa Productos Ventas y atención a clientes Seguridad Producción Calidad Ambiente ISO 9001 Enlaces Noticias

Ventas y atención a clientes Consultas y atención a clientes

CONTACTO

Nombre de la compañía:

Persona de contacto:

Tipo de actividad:

Dirección:

Ubicación y código postal:

País:

Tel. y fax (s):

E-mail:

Como podemos ayudarle...

Enviar Borrar

Contáctenos para poder responder a sus demandas lo más rápido posible:

- Realiza el formulario de la consulta
- Envíanos un correo electrónico: contacto@bilbao.es
ventas@bilbao.es
info@bilbao.es
- Envíanos un fax: Fax: (+34) 94 492 43 55
- Teléfono: Teléfono: (+34) 94 492 43 50
- Dirección: PRECAST BILBAO S.A.
E/C Camino 4to
48941 Barakaldo - Bizkaia
ESPAÑA

Le responderemos a lo más pronto posible

Figura 4: Buzón de sugerencias de PCB.

Proveedores

Tal y como sucede con los clientes, el contacto comercial con los proveedores aporta información de primera mano respecto a las expectativas de los éstos en torno a su relación con la empresa. Los aspectos más importantes derivados de la propia relación comercial quedan reflejados en los contratos. A partir de ahí, el contacto periódico (reuniones, comunicación informal, etc.) y las evaluaciones y encuestas de satisfacción constituyen los principales canales de comunicación para seguir recogiendo las demandas de los proveedores.

Encuestas

De los métodos de comunicación con los proveedores mencionados anteriormente, las encuestas resultan el instrumento más útil para analizar las demandas de los proveedores y su grado de satisfacción. Estas encuestas contemplan valoraciones relacionadas con:

- La relación contractual (cumplimiento de plazos y precios, implicación en riesgos, política de obsequios).
- Las condiciones técnicas, de calidad y seguridad de los productos o servicios.
- La transparencia en la información.
- Las condiciones medioambientales y laborales del proceso productivo.

- Las expectativas de información y participación en proyectos de la empresa. Como, por ejemplo, los relacionados con I+D+i, proyectos con la comunidad local o de cooperación al desarrollo.
- El enfoque de RSE de la empresa.

Actualmente muchas pymes de Bizkaia realizan sistemáticamente evaluaciones a sus proveedores. Por ejemplo, las pymes que tienen implantado el Programa Premie desarrollan una “hoja de evaluación” donde valoran su relación con los proveedores bajo criterios de calidad, plazos y trato. Aunque en principio esta hoja sirve para evaluar a los proveedores, también puede utilizarse para la evaluación en sentido contrario y recoger datos de opinión de los proveedores sobre trato, calidad, plazos, etc. que ofrece la empresa. El formato que ofrece Premie para la evaluación de proveedores se incorpora entre los documentos adjuntos:

En los documentos adjuntos a esta herramienta, se incluye un ejemplo de un cuestionario de pre-homologación de proveedores de una pyme de Bizkaia (Panadería Usubiaga) que incluye cuestiones ligadas a la RSE como la existencia de sistemas de gestión medioambientales, aspectos de responsabilidad legal o la solicitud de la revelar quiénes son sus principales proveedores.

Competidores

En muchas ocasiones, las empresas no tienen canales de comunicación formales con sus empresas competidoras. Sin embargo, muchas empresas ya participan junto con su competencia en iniciativas conjuntas, que pueden utilizarse para recoger las expectativas que el resto de empresas del sector pueden tener hacia la propia empresa: programas de innovación, competitividad, misiones comerciales, alianzas, participación en foros y jornadas, etc.

Así, en el entorno de Bizkaia y la Comunidad Autónoma se encuentran múltiples ejemplos de asociaciones sectoriales y clusters en las que organizaciones del mismo sector participan en iniciativas conjuntas. Por citar algunos de ellos:

ACICAE. Agrupación Cluster Industrias Componentes de Automoción Euskadi: <http://acicae.sarenet.es>

ACLIMA. Asociación Cluster de Industrias de Medio Ambiente de Euskadi: <http://www.aclima.net>

GAIA. Asociación Cluster de Telecomunicaciones: <http://www.gaia.es/>

Administraciones públicas

Normalmente las empresas tienen muy presentes las expectativas de las Administraciones Públicas (AAPP). Captan sus demandas realizando un seguimiento de las presentaciones o publicaciones de políticas generales y programas públicos que les puedan afectar, ya sea: por el entorno en el que operan, por el colectivo con el que trabajan, o por las características de la actividad y gestión que desarrolla la empresa.

Este seguimiento lo realizan a través de la asistencia a Jornadas y/o presentaciones públicas de los programas de las AAPP, las páginas web de Gobierno Vasco, Diputaciones o Ayuntamientos, las revistas o informes públicos, el BOPV y la prensa o noticias locales. Como se observa, las actividades de vigilancia suelen ser las predominantes en la relación con las AAPP. Además del seguimiento de las AAPP en los medios de comunicación, la empresa puede establecer reuniones con representantes de las AAPP para concretar sus expectativas cuando la situación lo requiere.

Agentes sociales, sociedad y comunidad local

Las empresas perciben e identifican las expectativas de los agentes sociales y la comunidad local donde desarrollan sus actividades, a través de relaciones cotidianas como: conversaciones informales, el seguimiento de los medios de comunicación locales y sectoriales y la asistencia a eventos de la comunidad.

Por otra parte, recopilan información sobre las demandas de este colectivo a través de métodos de comunicación más formales como las encuestas de satisfacción y los buzones de sugerencias de la empresa.

Encuestas

Las encuestas orientadas a este colectivo pueden utilizarse tras foros o jornadas de puertas abiertas donde participa la empresa. Plantean cuestiones para que opinen, por ejemplo, sobre:

- el impacto de la empresa y su actividad en el entorno y hábitat local,
- la seguridad de las infraestructuras de la empresa y su equilibrio con el entorno,
- el patrocinio social, cultural o deportivo de la empresa,
- el esfuerzo de la empresa en mejorar la integración social y la no discriminación,
- el enfoque de RS de la empresa y la calidad de información transmitida al respecto, y
- las expectativas de información y participación de estos agentes en los proyectos de RS de la empresa.

Buzón de sugerencias

Por otra parte las empresas también ponen a disposición de la comunidad o la sociedad en general buzones de sugerencias, como canal de comunicación abierto para intercambiar opiniones. Un ejemplo se puede ver en la página web de Renfe, empresa de servicios de transportes ferroviarios de viajeros y mercancías:



Figura 5: Buzón de sugerencias de RENFE.