

La relación con los stakeholders, clave para una gestión responsable

22 abril 2020

La Responsabilidad Social es hoy un ámbito de gestión empresarial, equiparable a cualquier otro del negocio, a través del cual la compañía adapta sus operaciones de manera que sean sostenibles y generen valor económico, social y medioambiental. Un proceso clave de esta gestión es la respuesta **a los intereses de los grupos de interés** que, de forma directa e indirecta, conforman el universo de la empresa y, por tanto, exige el establecimiento de procesos de conocimiento y diálogo con cada uno de ellos.

La identificación temprana del sentir y las expectativas de los agentes y su **integración en la estrategia de la empresa** es la herramienta clave para obtener la licencia social y un posicionamiento sostenible de la empresa.

La crisis sanitaria del COVID-19 está **alterando profundamente el ecosistema** económico y social en el que se desarrolla la actividad de las empresas y, con ello, se transformará el mapa, la identidad, el posicionamiento y las demandas de los grupos de interés y, en consecuencia, las empresas deberán **actualizar** su conocimiento y **readaptar** su estrategia. Además, esta crisis introduce 3 condicionantes específicos que hacen más compleja esta relación:

- El requisito de **urgencia** en la toma de decisiones para gestionar el impacto inicial y el día a día de la crisis
- La **incertidumbre** en la recuperación que supedita la estrategia a medio y largo plazo
- La multiplicidad y la **trascendencia** de los impactos en todos los sectores (empresarial, social, ambiental,...) y en todas las escalas (global, local y personal)

Aún no tenemos suficientes datos o escenarios sobre el impacto que la crisis y la reacción empresarial representará sobre los grupos de interés. En el corto plazo, **las empresas han tomado decisiones difíciles** que afectan los stakeholders internos o más cercanos a las operaciones: trabajadores, proveedores, clientes,... pero sin duda, el hecho de volver a la recuperación y, especialmente, la **oportunidad de fortalecerse en el nuevo escenario post-crisis**, va a depender también de las acciones y de las omisiones de las empresas con su entorno completo.

“La reacción inicial de las empresas ha sido la de proteger a ‘los nuestros’; en primer lugar, a los empleados y colaboradores, facilitando al inicio medidas de protección de la salud en el puesto de trabajo y más adelante el teletrabajo. Y después también a los clientes, en quienes se han volcado todos los esfuerzos para mantener los servicios. Pero ‘los nuestros’ no son solo empleados y clientes; son todos los stakeholders de la organización. Todos ellos son importantes y todos ellos juzgarán el nivel de compromiso de nuestras acciones cuando la crisis haya remitido” ^[1]

El reto de las empresas es, por tanto, incorporar a su proceso de recuperación una nueva estrategia de relación con los grupos de interés. En este monográfico revisamos la metodología utilizada habitualmente y **destacamos 3 elementos a prestar especial atención**

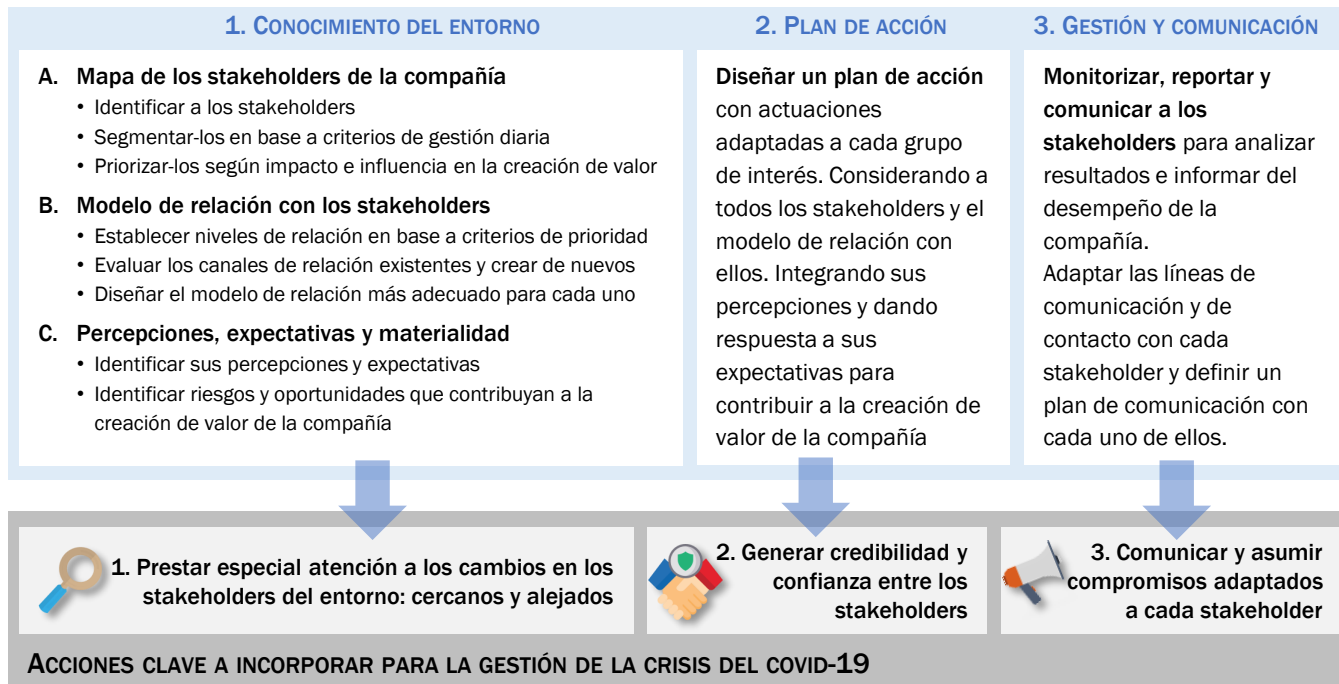


^[1] Fuente: Guía para empresas Gestión de riesgos reputacionales relacionados con el COVID-19 ([link](#))

La relación con los stakeholders, clave para una gestión responsable

22 abril 2020

METODOLOGÍA HABITUAL PARA LA GESTIÓN DE STAKEHOLDERS



1. PRESTAR ESPECIAL ATENCIÓN A LOS CAMBIOS EN LOS STAKEHOLDERS DEL ENTORNO

Cuando una organización se enfrenta a las consecuencias del COVID-19, es esencial establecer de forma rápida el control sobre la gestión del problema. Uno de los aspectos clave para ello es la comunicación de crisis y la **participación de los stakeholders**. La situación puede poner a la organización bajo una intensa presión, especialmente por parte de **determinados stakeholders internos y externos** que, dadas las incertidumbres generadas por la situación actual, esperan saber qué va a pasar con su producto o servicio, sus empleos, sus pedidos, sus préstamos, etc. quieren saber qué está haciendo la empresa y nadie mejor que los responsables de la organización para contarlos [2].

La forma en que la organización **se comunica e interactúa con sus stakeholders** y les dice cuál es la planificación y los objetivos para hacer las cosas bien, realmente importa. Pero, en paralelo, la organización debe comprender y analizar los cambios que se están produciendo en su entorno y actualizar el sistema de gestión e interacción con sus stakeholders con una visión amplia, responsable y a largo plazo.

ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Revisa tu mapa de stakeholders

- Analiza como la crisis actual ha alterado **tu mapa de stakeholders** teniendo en cuenta factores como:
 - Cambios de agentes en las cadenas de suministro
 - Pérdida de clientes, proveedores, colaboradores,...
 - Alteración en el mapa de competidores
 - Nuevo rol, nuevas regulaciones y nuevos interlocutores del sector público
 - Cambios en la interacción entre sectores económicos
 - Nuevos agentes y prioridades sociales
 - Nuevos líderes de opinión y prescriptores
- **Identifica a nuevos stakeholders** que:
 - Hayas afectado por los cambios en tu actividad
 - Sean más sensibles al impacto de la crisis
 - Hayan adquirido un nuevo rol y una nueva proyección que pueda afectarte y sea fuente de nuevos riesgos u oportunidades en tu día a día y tus escenarios futuros.

[2] Fuente: Deloitte, Addressing the impact of COVID-19: Crisis communications and stakeholder management ([link](#))

La relación con los stakeholders, clave para una gestión responsable

22 abril 2020

- **Prioriza los stakeholders.** El objetivo es mantener una intensidad de relación y respuesta con todos a la vez, pero también es cierto que en situaciones extremas como la actual es necesario priorizarlos para poder tomar las decisiones más eficientes^[3], pero sin desatender el mapa general y previniendo qué implicaciones y cambios de prioridades habrá en las fases posteriores del proceso de recuperación y transformación del entorno.

2. Actualiza tu modelo de relación

- **Refuerza tus lazos y relaciones** con ellos en esta etapa a pesar de la dificultad del contacto y de una posible alteración de sus y tus prioridades.
- Revisa los **canales de contacto** habituales y la regularidad de la relación y si es necesario adáptalos a la situación actual.



3. Identifica los cambios en sus expectativas.

- **Las prioridades también han cambiado para los stakeholders.** Préstales atención, renueva tu conocimiento y adapta tu estrategia.
- Da **respuesta clara** a sus nuevos requerimientos, asumiendo y comunicando de forma asertiva que la situación actual pueda dificultar acceder positivamente a todas sus demandas.
- **Identifica nuevas expectativas**
 - **Seguridad y salud** ganarán peso en los parámetros de valor de los stakeholders
 - **Nuevas formas de trabajo** y otros aprendizajes del periodo estado de alarma y confinamiento
 - **Otros factores** que aparecen: incertidumbre, evolución de los sectores, incremento de la desigualdad, ...
- **Adelántate a posibles riesgos**
 - Alteración del mercado, del **modelo de negocio / operativo** y los condicionantes en las inversiones
 - Incremento de la **presión social**, institucional y política
 - Cambio en las **prioridades de las administraciones**
 - Pérdida de **confianza**
- **Aprovecha las nuevas oportunidades**
 - **Adaptación** a la crisis y rol solidario empresarial
 - **Arraigo** social y territorial
 - Proyección de **futuro**
 - Ganancia **reputacional**
 - Aumento de **eficiencia** de la operativa y actividad de profesionales

2. GENERAR CREDIBILIDAD Y CONFIANZA ENTRE LOS STAKEHOLDERS



La llegada imprevista del COVID-19 ha supuesto una profunda transformación repentina de la sociedad y con repercusiones a medio y largo plazo. Más allá de sus implicaciones sanitarias en las operaciones, que son obvias, los **efectos sobre la economía** cada vez se están percibiendo de forma más generalizada y la afectación **social** se prolongará por muchos meses.

Es fundamental que las organizaciones identifiquen las **oportunidades** y **riesgos** que se derivan del comportamiento de los stakeholders y cómo impactan

en la competitividad, la reputación y el posicionamiento estratégico de la empresa. Por ejemplo, pérdida/recuperación de clientes, desconfianza/adhesión de subcontratistas que operan en la empresa, acierto/desacuerdo de la competencia, coartación/facilitación por parte del regulador, desafección/apoyo de prescriptores,... todo ello a en función de la capacidad de actuar de forma comprometida respecto a las necesidades de cada grupo de interés ^[4].

^[3] Fuente: El rol de los CEO frente al impacto del COVID-19 ([link](#))

^[4] Fuente: Las buenas prácticas de las marcas: ¿Qué están haciendo las empresas ante el COVID-19? ([link](#))

La relación con los stakeholders, clave para una gestión responsable

22 abril 2020

ACTUACIONES PRIORITARIAS

1. Mantente firme en tus principios

Céntrate primero en **mantener el propósito, la visión y los valores de la organización**. Alterarlos en estas circunstancias te puede aportar valor a corto plazo, pero tus stakeholders se sentirán frustrados al comprobar que cualquier dificultad te hace cambiar tu foco y tu manera de ser. Tenerlo en el centro de las decisiones y en la comunicación que hacemos con los stakeholders nos ayudará a vincularnos con nuestro proyecto y nuestra empresa ^[3].

2. Incorpora desde el primer momento la función de relacional en tu equipo de respuesta a la crisis

Crea **funciones y responsabilidades claras** para la actividad relacional y comunicativa, y establece un protocolo que identifique qué información debe comunicarse, por parte de quién y, especialmente a qué público debe ir destinada. La complejidad de la crisis actual (con consecuencias muy diversas sobre la seguridad laboral, la continuidad del negocio, la caída de mercados, la protección personal, la conciliación profesional-familiar, la crisis social, ...) obliga a segmentar y especializar respuestas y mensajes en función de los públicos y de sus preocupaciones.

3. Acompaña la corrección de tus operaciones con la atención a los grupos de interés

Establece un proceso de trabajo que, aún priorizando las acciones relacionales con los grupos de interés principales (trabajadores, clientes, proveedores, ...) no desatienda los grupos de interés que la empresa

podría tener la tentación de clasificar cómo secundarios (medios y canales informativos, administraciones locales, organizaciones sociales,...)

4. Ten en cuenta las consecuencias futuras de tu toma de decisiones actuales

Las acciones que emprenda ahora la empresa son las que marcarán el futuro de la misma. La previsión en el proceso de toma de decisiones y la planificación son fundamentales para **generar credibilidad y confianza entre los stakeholders** durante y después de la crisis.

5. Considera los cambios del entorno y enriquece el propósito de la empresa

Esta crisis global va a tener efectos en la actividad política, social y económica en todos los puntos del planeta. Es importante **preguntarse sobre el futuro y las claves** en los posibles cambios. Probablemente esta crisis va a tener un impacto importante en la percepción del valor social de las empresas. Entrarán en juego nuevos parámetros de valor (como la seguridad sanitaria, el bienestar o el compromiso social) que tendrán un impacto directo en la forma de medir el **valor social integrado de las organizaciones y su materialidad**. Para ello debes revisar que tus acciones estén alineadas con estos cambios.

6. Traslada una actitud positiva

En momentos duros como los que vivimos intenta **ser fuente de ánimo y optimismo**. Positiviza tus mensajes, no mientas o edulcores la realidad, pero traslada mensajes de esperanza a los que te rodean para que se impliquen más en tus planes.



La relación con los stakeholders, clave para una gestión responsable

22 abril 2020

3. COMUNICAR Y ASUMIR COMPROMISOS ADAPTADOS A CADA STAKEHOLDER



La crisis del COVID-19 impacta directamente sobre factores que son fundamentales y atávicos de la vida de las personas como son la inseguridad, el miedo y la incertidumbre. Con ello, se agudiza la necesidad de información verídica, diálogo asertivo y vínculos afectivos. Esto es tan válido para la vida personal como profesional y, por tanto, también para la gestión de los stakeholders de las empresas. Es más importante que nunca **comunicarse, dialogar, escuchar y trasladar nuestros mensajes** de una manera clara y responsable.

Para ello se recomiendan las siguientes **buenas prácticas de la comunicación** con stakeholders ^[3]:

1. Es vital **mantener informados** a los stakeholders internos y externos sobre cómo se desarrolla la situación, su impacto y las medidas de respuesta.
2. Es importante **ser transparente y abierto** sobre las decisiones que se toman y cómo encajan en el plan general de respuesta y recuperación.

3. Los stakeholders deben conocer los **canales de comunicación** a través de los cuales la organización actualiza la información. Y deben ser informados directamente por la organización antes que por los medios de comunicación o las redes sociales
4. En una situación de desconfianza e incertidumbre es vital difundir **información veraz, precisa y oportuna** a través de los canales de comunicación.
5. En una crisis global y transversal la empresa – especialmente aquellas con un peso específico en el sistema- deben comunicar pensando que su **público es la totalidad de la sociedad** que necesita tener la certeza del desempeño empresarial solidario para salir de la crisis.
6. Deben adquirirse **compromisos claves con cada uno de los stakeholders** que, en un entorno de inquietud y gran presión deben ser –más que nunca- realizables y comprobables.

Véase boletín nº10 del SSgC, “La apuesta por una comunicación útil y responsable”

ACTUACIONES PRIORITARIAS



TRABAJADORES

Comunícate con tus empleados de manera temprana y frecuente

Los empleados con razón estarán preocupados y esperarán que la organización les brinde información precisa y autorizada.

Oportunidades: Refuerzo de la confianza y de la lealtad mutua

Acciones: Teletrabajo y flexibilidad en la reasignación de tareas para evitar despidos



CLIENTES

Mantén a los clientes informados sobre cualquier impacto

Si las obligaciones contractuales no pueden cumplirse comunica de forma proactiva y mantén abiertas tus líneas de comunicación

Oportunidades: Sobrecumplimiento de expectativas en épocas difíciles

Acciones: Servicios gratuitos que permitan minimizar impactos



INVERSORES

Identifica deudas sensibles y evita incumplimientos vitales

Gestiona de forma proactiva el diálogo con acreedores en relación con los acuerdos existentes.

Oportunidades: Mejora de posicionamiento gracias a adaptación a los cambios del mercado

Acciones: Solicitud de confianza y corresponsabilidad en la gestión de la crisis



AUTORIDADES

Coordínate con las autoridades públicas locales y nacionales

Ofrece colaboración a las autoridades, dentro de tus posibilidades, dados los efectos multidimensionales de la crisis

Oportunidades: Compromiso con la sociedad

Acciones: Puesta a disposición de instalaciones y recursos para combatir la crisis



SOCIEDAD

Piensa qué puede hacer tu compañía para ser parte de la solución

Implicate con los ciudadanos. En este momento, la reputación que generes será un activo relevante para la recuperación.

Oportunidades: Adelantarse y dar respuesta a las expectativas sociales

Acciones: Asumir el rol de agente social y ser parte de la solución



PROVEEDORES

Comprométete con tus proveedores críticos

Controla tu capacidad para suministrar bienes y servicios, de modo que puedas considerar alternativas de la cadena de suministros de manera oportuna.

Oportunidades: Refuerzo de compromiso

Acciones: Implicación en campañas de compromiso corporativo

[3] Fuente: El rol de los CEO frente al impacto del COVID-19 ([link](#))