

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS EN TEMAS DE SEGURIDAD, SALUD, AMBIENTE Y CALIDAD – ABORDAJE Y PERSPECTIVAS

Liliana Giratá Martín, EDVSA, lgirata@edvsa.com

1. SINOPSIS

El presente trabajo presenta el resultado de una investigación para analizar los mecanismos de interacción entre la dimensión personas (partes interesadas) de la RSE y los sistemas de gestión, a partir del análisis de fortalezas y limitaciones comunes en la aplicación de dichos sistemas basados en las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en una muestra de empresas del sector Oil and Gas en Argentina.

El origen del análisis fue la problemática común relacionada con el desarrollo de esfuerzos aislados o duplicidad de acciones entre las diferentes áreas de una misma organización, lo que genera conflictos, reprocesos, quejas, reclamos y -sobre todo- una visión diferente de la empresa, según cada parte interesada con la que se relaciona.

A partir del conocimiento de esta situación, se presentan avances – herramientas y acciones realizadas- que pueden aplicar empresas e industrias a los efectos de gestionar -de manera apropiada- las partes interesadas en un sistema de gestión en búsqueda de buenas prácticas para optimizar las herramientas disponibles.

En la recolección de datos, se utilizaron encuestas, entrevistas y estudio de caso, con el propósito de conocer la aplicación de mecanismos para la identificación de las partes interesadas, las formas de relacionamiento, las acciones realizadas a los fines de lograr participación y comunicación, los mecanismos de las empresas para realizar monitoreo y evaluación; así como los canales de comunicación utilizados y las actividades – proyectos similares desarrollados por las empresas con partes interesadas.

Los resultados indicaron que utilizar los sistemas de gestión en el abordaje de los riesgos y las oportunidades derivados de las partes interesadas de una empresa, es fundamental para adecuar su estrategia en búsqueda de la sostenibilidad. Además, esta gestión, genera acciones concretas y de beneficio común en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria.

Finalmente, cuando confluyen los conceptos de partes interesadas de los sistemas de gestión y el abordaje de la dimensión personas de la RSE, aparecen aspectos que requieren conocer las aproximaciones realizadas por las empresas, sus avances y limitaciones en búsqueda de buenas prácticas para optimizar las herramientas disponibles.

2. INTRODUCCIÓN

Las acciones en RSE han sido un constante reto para las empresas debido a la permanente evaluación realizada por parte de las personas y las entidades con las cuales interactúan. De este modo, el posicionamiento y la imagen de las empresas han estado directamente relacionados con la calidad del vínculo establecido con sus partes interesadas, por lo que ha sido necesario generar nuevas propuestas a los fines de identificar, evaluar y trabajar con tales partes, lo cual ha planteado a los sistemas de gestión como una herramienta clave.

Diversos autores soportan la importancia de conocer y utilizar los beneficios propios de los sistemas de gestión de la ISO y de la interacción con la RSE, mediante el concepto de partes interesadas o stakeholders.

Según Raufflet, et al (2012), existe consenso en torno a la importancia de la problemática de sustentabilidad, entendida como una relación entre la estrategia empresarial, el desarrollo tecnológico, los retos ambientales y las ventajas competitivas. Por tanto, es necesario analizar y conocer los avances de las empresas en la RSE, entendida como una forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés internos y externos, desde un aspecto normativo y operativo.

En general, los grupos directivos han estado en constante búsqueda de alternativas que les permitieran realizar una adecuada gestión. Sin embargo, la proliferación de métodos y diversidad de enfoques dificultan un abordaje integral, generando diversas dificultades en las empresas.

En ese sentido, los sistemas de gestión de la ISO se presentan como una herramienta para comprender y atender las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas, mediante un nuevo elemento denominado “contexto”, el que permite movilizar el ciclo P-H-V-A (Planificar-Hacer-Verificar- Actuar), enfocando a una organización en su capacidad de conocer, entender y abordar los factores internos y externos que pueden afectar su desempeño y sostenibilidad.

En la investigación realizada se consideró que utilizar los sistemas de gestión basados en las normas ISO a los efectos del abordaje de los riesgos y oportunidades derivados de las partes interesadas de una organización, es un proceso fundamental para adecuar su estrategia en búsqueda de la sostenibilidad.

Situación analizada

Actualmente y en forma progresiva, los grupos directivos de las organizaciones reciben diversas solicitudes para incorporarlas en su plan de trabajo. Según plantean Fernández et al (2012), generalmente cada una de dichas solicitudes incluye una prioridad que -en el mejor de los casos- puede coincidir con otra o -por el contrario- puede colocarse en contra de una solicitud en curso. Esta situación, ha ido generando saturación de agendas de grupos directivos, conflictos internos por la primacía en un tema específico o incapacidad de dimensionar las implicaciones de las exigencias que incluyen un espectro mayor, conformado por recursos económicos, personal calificado, tiempo de preparación, manejo del cambio, requisitos legales y técnicos, e impacto en cultura organizacional, entre otros.

Además, como lo presenta Raufflet, et al (2012) se han presentado cambios en modelos organizacionales y en las formas de interpretar los beneficios de una empresa a los socios, a los trabajadores y a la sociedad en general, los cuales a su vez implican cambios en las empresas para afrontar y realizar una gestión de la RSE, si quiere permanecer en el mercado del *core business* (negocio central) elegido.

A su vez, también ha evolucionado el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria que, desde un primer momento, se orientó a señalar que las acciones de la empresa tienen impacto en la sociedad. Por tanto, las acciones realizadas marcaron dos visiones de la RSE: una, orientada a una responsabilidad amplia, que derivó en donaciones y asistencialismo; y otra, centrada en los beneficios económicos a los accionistas.

Entonces, fue necesario que autores como Johnson (1971) consideraran que las dos visiones podrían ser complementarias, al plantear a la RSE como conformada por elementos o dimensiones provenientes de conocer el entorno en que desarrollan sus actividades, realizar programas sociales, maximizar sus ganancias y considerar los grupos de interés.

Como consecuencia de este proceso, el siguiente paso en la evolución del concepto de RSE, se relacionó con la vinculación a otras teorías para la gestión estratégica y la generación de indicadores. Desde Drucker (1993) indicando que uno de los principales objetivos de la gestión estratégica es vincular la RSE con los grupos de interés hasta Donalson y Preston (1995), enfatizando en las relaciones y normas derivadas de grupos externos de interés.

Así, se estableció la RSE como forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés internos y externos; asociada con la ventaja competitiva derivada de las acciones no relacionadas directamente con el negocio central, y que -en muchos casos- impactan la imagen de la empresa ante la sociedad.

Entonces y tal como lo presentan Fernández et al. (2012), los retos actuales se presentan en la gestión relacionada con la necesidad de generar un compromiso (engagement) con los grupos de interés como una estrategia para crear valor en los negocios y en la sociedad, en un enfoque proactivo.

De otra parte, una herramienta muy utilizada en el ámbito empresarial son los sistemas de gestión, basados en las normas ISO que - aunque son de amplia trayectoria, reconocimiento internacional y están respaldadas por la OCDE (Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico)-, aún generan dudas y falta de credibilidad al interior de las empresas relacionadas con el balance entre los beneficios que otorgan y los recursos requeridos.

Los diversos comités que generan las normas ISO revisaron esta situación, encontrando que se generaba –principalmente- en la aplicación del liderazgo a los sistemas de gestión, pues se estaban quedando centrados en la figura designada como “responsable” del sistema –persona o área-, lo cual generaba confort y limitaciones, tanto en otras áreas de la empresa como en los propios grupos directivos, que perdían el sentido de desarrollar y mantener los sistemas de gestión.

Además, para la aplicación de los sistemas de gestión, aparece otra variable a considerar derivada de la actualización 2015 de las normas asociadas a calidad y al medio ambiente y 2018 de la norma de seguridad y salud en el trabajo, que incluyeron un cambio estructural con un nuevo elemento denominado *contexto*, el cual requiere analizar las partes interesadas y los riesgos y oportunidades que se deriven.

Debido a que las normas de gestión sólo establecen los “debe”, es decir qué hacer, pero no establecen cómo hacerlo, los grupos directivos se ven abocados a buscar, evaluar y decidir entre diversas metodologías, cómo aplicar la actualización de los sistemas de gestión y cómo optimizar recursos para evitar inconsistencias, duplicidades, conflictos y riesgos al ignorar a alguna entidad -parte interesada- que pueda afectar a la empresa, como los clientes, la comunidad, los empleados, entre otros.

Para analizar los mecanismos de interacción entre la dimensión personas (partes interesadas) de la RSE y los sistemas de gestión, se indagó en la actualidad de los sistemas de gestión utilizados en las empresas; así como en los avances y limitaciones de las acciones para identificar, evaluar y relacionarse con las partes interesadas, utilizando como punto de partida las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se realiza la identificación de las partes interesadas?
- ¿Cuáles son las partes interesadas que están considerando las empresas en su gestión?
- ¿Cómo se define con cuáles partes interesadas trabajar?
- ¿Cuáles son las acciones que se realizan con partes interesadas?

- ¿Cómo se evalúa el impacto de las acciones realizadas?
- ¿Cómo se realiza la interacción entre los sistemas de gestión y las partes interesadas?

Los resultados y conclusiones se consolidaron en el proceso de involucramiento de las partes interesadas en los sistemas de gestión de las empresas, según cinco apartados:

1. Identificación y relacionamiento
2. Acciones, participación y comunicación
3. Monitoreo y evaluación
4. Canales de comunicación
5. Actividades y proyectos con partes interesadas

3. DESARROLLO

Los sistemas de gestión y las partes interesadas (stakeholders)

A los fines de seguir una la línea de la aplicación práctica de estrategias y estándares en RSE, el hilo conductor se estableció mediante el concepto de las partes interesadas, entendidas como “persona u organización que puede afectar, o verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad”. Realizar la identificación de las partes interesadas pertinentes es parte del proceso de comprender el contexto de la organización y definir su estrategia para los productos o servicios que realiza.

Las partes interesadas pueden generar un riesgo significativo u ofrecer oportunidades que afecten la sostenibilidad de la organización, lo cual amplía el alcance gerencial para asignar roles y responsabilidades en su manejo; y -como lo presenta ComunicaRSE (2015)- quien resalta la aplicación de la premisa que el “éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma”, convertida en gestión de las relaciones.

Sin embargo, tal como lo presenta Fernández et al. (2012), es de notar que el concepto de las partes interesadas -conocidas también como grupos de interés o stakeholders- aparece desde Freeman (1984) cuando establece que individuos o grupos pueden afectar o ser afectados por los objetivos de una organización; pero ahora el impacto en la gestión se relaciona con la necesidad de generar un compromiso (engagement) con los grupos de interés como una estrategia para crear valor en los negocios y en la sociedad, en un enfoque proactivo.

Por tanto, con el objeto de abordar específicamente, la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas y su integración en la estrategia de la organización, existen

modelos específicos y propuestas con herramienta creadas, tanto por individuos como por organismos internacionales, entre los cuales están: CSR, ORSE (observatorio francés de Responsabilidad Social Corporativa), Forética, Instituto Nóos, Ethical Accountability. En el siguiente Cuadro se resumen sus principales características:

Cuadro 1 – Modelos de análisis de partes interesadas

MODELO	ESQUEMA PROPUESTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CSR Europe – ORSE – Forética (2009)	Guía práctica para identificar stakeholders – partes interesadas	- Permite realizar identificación y mapeo - Accesible a todo público	- No propone estrategias a seguir
Ethical Accountability – Nóos (2006)	Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés	- Incluye proceso para gestión - Agrupa según temas y categorías - Incorpora feedback	- Es genérico en la identificación y clasificación de partes interesadas
Mitchell, Agle y Wood (1997)	Genera un diagrama con la clasificación, según tres variables: poder, legitimidad y urgencia.	- Define la pertinencia, según cuantificación de cada variable.	- Se aplica en un tiempo y espacio determinado. - Puede cambiar por criterio de quien lo aplique
Gardner (1986)	Genera una matriz de clasificación (2x2), según las variables: poder y grado de interés.	- Indica tipo de relación a desarrollar con cada grupo. - Ofrece estrategias según poder/interés del grupo	- Sólo plantea estrategias con base en las 2 variables que utiliza.
Savage (1986)	Genera una matriz de clasificación (2x2), según variables: amenaza/cooperación.	- Referencia estrategia a aplicar a cada uno - Permite concentrarse en los grupos con potencial	- Sólo plantea estrategias con base en las 2 variables que utiliza.

Fuente: Elaboración Propia, con base en la información de Fernández et al. (2018)

Aunque los modelos se encuentran en constante evolución, se observa que -cada vez más- aumenta su relación con el ciclo PHVA y el concepto de la intervención como proceso dentro de un sistema que es la organización. Es el caso de la guía de Ethical Accountability – Nóos (2006), en la cual se enfatiza que la relación con los grupos de interés se convierte en un elemento de planificación estratégica corporativa y trasciende el lugar común de la gestión de riesgos, situación que se encuentra evidenciada, claramente, en las nuevas versiones 2015 de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Los sistemas de gestión y la dimensión personas de la RSE

Cuando confluyen los conceptos de partes interesadas de los sistemas de gestión y el abordaje de la dimensión personas de la RSE, aparecen aspectos que requieren definir un lineamiento de la organización, que unifique la gestión y optimice las herramientas disponibles.

En el concepto de partes interesadas se incluyen a las personas, entendidas como entidades, que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de la organización cuando sus necesidades o expectativas no se cumplen. Por tanto, las partes interesadas pertinentes se definen con el análisis del contexto interno y externo, y –generalmente- considera los ejemplos que ofrece la misma norma ISO 14001:15: clientes, comunidades, proveedores, entes reguladores, organizaciones no gubernamentales, inversionistas y empleados. Sin embargo, cada organización puede realizar su propio análisis y caracterización, adicionando otras partes como la competencia y los socios tecnológicos, entre otros.

La organización es la que decide si una parte interesada es pertinente o no, lo cual implica una toma de riesgos si no se identifica, caracteriza y evalúa adecuadamente el contexto o alguna de sus partes interesadas.

Es de notar que –también- en los sistemas de gestión aparecen otros conceptos relacionados con persona/personas, los que se esquematizan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 – Conceptos relacionados con persona en los sistemas de gestión

CONCEPTOS RELACIONADOS CON PERSONA	
Alta Dirección	Quienes dirigen y controlan la organización al más alto nivel
Autoridad para disponer	Personas con responsabilidad y autoridad para tomar decisiones sobre un tema particular
Responsable de la resolución de conflictos	Persona designada por un proveedor para ayudar a las partes en la resolución de un conflicto
Consultor del sistema	Persona que ayuda a la organización brindando asesoramiento o información.
Participación	Lograr que las personas tomen parte en una actividad, evento o situación
Roles, responsabilidades y autoridades	Asignar responsabilidades y autoridades en los roles que desempeñan las personas
Competencia	Educación, formación o experiencia apropiada de las personas para cumplir sus roles
Toma de conciencia	La capacidad de las personas para apropiarse las implicaciones de no cumplir con sus roles y responsabilidades.

Fuente: Elaboración Propia, con base en la información de ISO 9001:15 (2018)

De otra parte, en la caracterización de la RSE y sus dimensiones económica, social y ambiental, se puede establecer, a partir de lo propuesto por Cajiga (2013), que la dimensión social tiene una perspectiva interna -que incluye la responsabilidad compartida de inversionistas, directivos, trabajadores y proveedores- y una perspectiva externa social -que implica acciones y aportes a otros organismos de la sociedad, tales como gremios, asociaciones.

Tradicionalmente en una organización, la dimensión personas, se limitaba a los trabajadores y por ende- a la gestión en recursos humanos, lo cual ha derivado en algunos interrogantes y posiciones encontradas entre la gestión de la RSE, en especial sobre quién tiene a cargo la gestión de la dimensión personas, qué incluye y cómo se gestiona.

Con la construcción compartida de conocimiento, en los sistemas de gestión el concepto de partes interesadas es amplio y abarca todos los elementos de la dimensión personas de la RSE. Por tanto, en la investigación realizada, la dimensión personas se abordó desde el concepto de partes interesadas.

Resultados

A partir de los objetivos establecidos -realizar un análisis de la interrelación entre los sistemas de gestión y las partes interesadas –dimensión personas de la RSE - y proponer ideas de mejora-, a continuación, se presentan los resultados consolidados:

Las encuestas fueron respondidas por 16 ejecutivos y jefes de Responsabilidad Social de empresas ubicadas en Argentina - en Buenos Aires y Capital Federal (40%), y las Provincias de Neuquén (40%) y Chubut (20%)-. Es de notar, que la distribución geográfica se presenta porque varias firmas grandes -del sector petróleo– tienen sedes/regionales en las provincias de Neuquén y Chubut, Argentina.

Como análisis preliminar del perfil de los encuestados y de las empresas participantes, se consideró la experiencia de los encuestados en el tema de estudio mediante la pregunta de si ellos participaban en el proceso de identificar las partes interesadas en su respectiva empresa, encontrando alta participación (62%). En cuando a las empresas participantes, se encontró que varias ya se encontraban certificadas y, además, tenían intención de certificarse en sistemas de gestión basados en las nuevas Normas ISO 9001:15, ISO 14001:15 e ISO 45001:18 con sus respectivos requisitos de contexto que incluían acciones con partes interesadas, tal lo que se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro 3 –Participación en la identificación de partes interesadas y los sistemas de gestión

Tema	Participación	
	SI	NO
Encuestado que participaba en la identificación de partes interesadas	62%	38%
Empresa certificada en ISO 9001:15	69%	31%
Empresa certificada en ISO 14001:15	54%	46%
Intención de certificar la empresa en ISO 45001:18	50%	50%

Fuente: Elaboración propia (2018)

A continuación, se muestran las respuestas sobre el proceso de involucramiento de las partes interesadas en los sistemas de gestión de las empresas, según cinco apartados:

1. Identificación y relacionamiento
2. Acciones, participación y comunicación
3. Monitoreo y evaluación
4. Canales de comunicación
5. Actividades y proyectos con partes interesadas

1. ¿Cómo se realiza la identificación y relacionamiento con partes interesadas?

Respecto a los mecanismos utilizados para identificar las partes interesadas internas y externas que podían tener impacto en la empresa, se encontró que un alto porcentaje tenían disponibles:

- Política que incluía a las partes interesadas (94%),
- Plan de relacionamiento con las mismas (62%) y
- Procedimiento o método formal para identificarlas (82%).

También, se encontró que -para identificar las partes interesadas- las empresas:

- Tenían canales de comunicación con las partes interesadas (93%)
- Identificaban riesgos y oportunidades con cada parte interesada pertinente (93%)
- Aseguraban la participación – representación de cada parte interesada pertinente durante la identificación de riesgos y oportunidades (75%)
- Evaluaban los impactos potenciales previo a iniciar actividades/proyectos (81%)

Por otra parte, y considerando las preguntas orientadas a conocer las acciones de relacionamiento de las empresas con las partes interesadas, se observó que existían diferencias en el tipo de acciones que realizaban las empresas, tal como se presenta en el siguiente Cuadro:

Cuadro 4 – Acciones de relacionamiento con partes interesadas

Tema	Respuesta	
	SI	NO
Proponer e implementar medidas diferenciadas para grupos marginados o vulnerables	65%	35%
Generar herramientas y habilidades para que los grupos desarrollen consultas	50%	50%
Entender en las distintas áreas de la empresa, quiénes son sus partes interesadas y cómo son impactados por sus actividades o pueden influenciar su trabajo	56%	34%
Reportar sobre los impactos e inquietudes claves y tener planes para abordarlos	62%	38%
Ser informados sobre la percepción de las partes interesadas externas relacionada con la oportunidad en ser consultados	37%	63%
Tener el compromiso explícito de responder por sus actividades a las partes interesadas	75%	25%
Conocer, debatir e incorporar las inquietudes de las partes interesadas conocidas en la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa	69%	31%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La información recibida indicó que las empresas habían avanzado en definir unas herramientas para enmarcar la identificación de las partes interesadas –política, planes y métodos -, que les permitían decidir cuáles de ellas eran pertinentes, según el balance de riesgos y oportunidades que realizaban.

Sin embargo y respecto al relacionamiento, los datos obtenidos indicaron que la acción más desarrollada fue disponer de un compromiso explícito de responder ante las partes interesadas -lo cual puede relacionarse con las implicaciones de disponer de canales de comunicación-; pero aún estaba en fase inicial para la mayor parte de las empresas definir el tipo de acciones a realizar, el alcance y la profundidad (hasta dónde se involucraban). Por tanto, resultó útil analizar el segundo bloque de información de la encuesta, relacionado con acciones, participación y comunicación.

2. ¿Qué sucede con las acciones, participación y comunicación?

Se consolidó la información sobre acciones más comunes que las empresas desarrollaban en relación con las partes interesadas:

- Planificar y desarrollar los proyectos en modo participativo (100%).
- Resolver los reclamos de las partes interesadas (75%).
- Disponer de un mecanismo para quejas para partes interesadas externas (70%).
- Capacitar para incorporar la participación de partes interesadas en la toma de decisiones (50%).
- Invitar a participar en los planes de emergencia de las operaciones (44%).
- Invitar –regularmente- a participar en la toma de decisiones (30%).

3. ¿Cómo se realiza monitoreo y evaluación?

En cuanto a la capacidad de respuesta de la empresa, expresada en la forma de realizar seguimiento y evaluación a las acciones realizadas con las partes interesadas, se encontró que solamente el 56% reportaba el desempeño del área a cargo de identificación y relacionamiento, el 50% desarrollaba indicadores de desempeño y el 44% disponía de mecanismos formales para monitorear la eficacia de sus planes y actividades de relacionamiento con sus partes interesadas.

Es de anotar, que existieron opiniones diversas respecto al avance en el involucramiento de las partes interesadas en las actividades de monitoreo y evaluación: algunos dijeron que no se realizaban (44%), que estaban en proceso (6%) o que no sabían al respecto (6%).

Lo anterior, es coherente con la última información obtenida sobre los resultados del monitoreo y la evaluación: el 80% de los encuestados respondió que no se habían generado correcciones o cambios en los planes de relacionamiento con partes interesadas, ni tampoco en los planes estratégicos de la empresa.

4. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados?

Cuadro 5 –Canales de comunicación utilizados con las partes interesadas

Accionistas/inversionistas/Junta Directiva	Empleados
- Web, E-mail /Llamadas telefónicas - Reunión general /Reunión con CEO y CFO - Reunión Consejo Estratégico (trimestral) - Comités/ Indicadores - Informes (de gestión) / Reporte anual/ Junta - Comunicados de prensa - Directa y Personal - Ninguna	- Correos/ Comunicaciones internos - Intranet, Web, Portal institucional - Reuniones periódicas - Informes (escritos/orales) - Entrevistas personales y grupales - Boletines, folletos, carteleras - Recibir sugerencias y aportes - Voluntarios
Gobierno	Sociedad civil / Comunidades
- Web, E-mail - Entrevistas – Reuniones - Presentaciones formales. - Visitas técnicas - Audiencias - Informes verbales y escritos - Actas de visitas - No aplica - No hay vínculo	- Web, E-mail - Periódico comunal, emisoras locales, - voz a voz, reuniones comunitarias, asambleas - Cartas, folletos, Informe, Boletín - Visitas guiadas /Eventos sociales - Auditorias - Consejo Comunitario - Voluntariado - Ninguna / N/A
Clientes:	Contratistas:
- Correos/ comunicaciones internas/Web - Directa / Personal - Entrevistas, reuniones/ Comités - Informes, boletines - Visitas al cliente y del cliente a la empresa - Prensa, Plan de comunicación externa - No aplica (Fundaciones)	- Web, E-mail - Reuniones/Informes de gestión - Llamadas telefónicas - Boletines, folletos, carteleras - De manera directa - Procedimientos escritos - Prácticas profesionales
Otros: Universidades en procesos de investigación	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Se indicó que las empresas disponían de canales comunes a varias partes interesadas, tales como: intranet, web, portal institucional, coreos vía e-mail y reuniones. También, eran utilizados canales específicos para otras partes interesadas: comunicados de prensa para los accionistas/inversionistas/junta directiva, entrevistas personales y grupales para los empleados, las audiencias con el Gobierno, el voluntariado con la sociedad civil/comunidades, las visitas con los clientes y los procedimientos escritos para los contratistas.

Asimismo, la encuesta reveló que -en algunos casos- las empresas no disponían de un canal de comunicación con partes interesadas a pesar de haberlas incluido en la identificación realizada; la situación se presentó en: accionistas, inversionistas, junta directiva, Gobierno, sociedad civil, comunidades y clientes.

De otra parte, aquellas empresas que tenían Fundaciones a cargo de la Responsabilidad Social Empresarial informaron que no aplicaban disponer de un canal de comunicación para los clientes mientras que, para comunicarse con el Gobierno, generalmente existían -al menos- dos canales de comunicación: uno, desde la empresa –en temas políticos y económicos- y otro, desde la Fundación -para buscar consensos en temas de interés mutuo como implementación de políticas públicas.

También, se recibieron comentarios sobre canales de comunicación con empleados, en los cuales los entrevistados resaltaron el voluntariado como un canal de comunicación participativo que involucraba a varias partes interesadas (empresa, trabajadores, comunidad y gobierno) y presentaron las limitaciones de la comunicación vía e-mail, relacionadas con la falta de acceso de todos los trabajadores a los sistemas informáticos, bien sea por limitaciones de cobertura de señal o por limitaciones de escolarización.

Además, y aunque algunos resaltaron la importancia de mantener carteleras en diferentes sectores de la empresa, varios manifestaron que lo más efectivo era el contacto cara a cara porque recibían comentarios sobre los proyectos en curso, escuchaban sugerencias y obtenían aportes para mejorar.

En cuanto a otros canales de comunicación, se reportó el uso de eventos relacionados con RSE y acciones con universidades en procesos de investigación.

5. ¿Cuáles son los tipos de actividades y proyectos?

Se informaron los tipos de actividades y proyectos que -en ese momento- la empresa realizaba con las partes interesadas pertinentes. En el siguiente Cuadro, se presenta el consolidado de la información obtenida y se resalta con sombreado la actividad más común con cada parte interesada (mayor porcentaje de respuestas).

La actividad más común desarrollada con partes interesadas era el seguimiento a quejas y reclamos. También, los encuestados manifestaron que -para la parte interesada denominada accionista/inversionista- no se utilizaban encuestas sobre necesidades/expectativas sino acercamiento mediante el uso de los informes corporativos, tipo GRI Global Reporting Initiative.

Cuadro 6 –Actividades y proyectos actuales con las partes interesadas

Actividades/Proyectos	Partes Interesadas*							
	Accionista Inversionista	Junta directiva	Empleado	Gobierno	Sociedad civil	Comunidad	Cliente	Contratista
Reunión informativa	44%	31%	32%	25%	25%	31%	62%	12%
Seguimiento quejas/reclamos	12%	6%	50%	19%	32%	50%	62%	12%
Relacionamiento específico	31%	25%	32%	19%	25%	32%	50%	12%
Estudios de percepción	6%	6%	31%	12%	12%	44%	50%	0%
Encuestas expectativas	0%	6%	31%	6%	6%	25%	57%	0%
Relacionamiento por área/funcionario	19%	25%	31%	25%	19%	44%	44%	12%
Uso medios (web)para informar datos	19%	19%	50%	12%	25%	31%	32%	6%
Entrevistas con informantes- clave	12%	19%	31%	44%	19%	25%	32%	0%
Folletos, revistas específicas	12%	19%	44%	6%	12%	25%	31%	0%
Reportes corporativos	50%	32%	32%	12%	12%	19%	19%	6%
Eventos reuniones específicas	25%	50%	44%	25%	25%	25%	50%	6%

*Con una misma parte interesada, pueden realizarse varias actividades

Fuente: Elaboración propia (2018)

Puntos clave en la identificación y evaluación de las partes interesadas

De acuerdo con los expertos consultados, consideraron que una buena práctica para la identificación de las partes interesadas se refería a realizar preguntas específicas del tema, tales como:

- ¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?
- ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?
- ¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la organización?
- ¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender inquietudes similares?
- ¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?
- ¿Quién puede afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Quién quedaría desfavorecido, si se le excluyera del involucramiento?
- ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?
- ¿Quién ha presentado quejas y reclamos a la empresa?
- ¿Quién ha demandado o interpuesto recursos legales en contra de la empresa?

Además, los entrevistados manifestaron que utilizaban diversos métodos, en forma complementaria, tales como:

- Encuesta a alguna parte interesada.
- Aplicación de cuestionarios para identificar partes interesadas, utilizando escalas de valoración -aproximaciones cualitativas o cuantitativas- para unas variables mínimas como: tipo de requerimiento -necesidad o expectativa-, relevancia -probabilidad- y tipo de impacto positivo o negativo – tanto al negocio, la reputación e imagen de la empresa o algún tópico específico como salud, seguridad, ambiente, calidad- .
- Uso de grupos focales recolectando opiniones mediante presentación de herramientas visuales que desencadenan lluvia de ideas sobre partes interesadas: esquemas, gráficos, carteleras con stickers- como parte del método.
- Ampliar al máximo la denominación genérica de los grupos de interés, incluyendo nuevas alternativas como:
 - Academia
 - Competidores
 - Foros/Congresos/Eventos/Rankings/Premios
 - Fuerza de Seguridad y Asistencia
 - Instituciones del sector
 - Líderes de Opinión
 - Medios de comunicación
 - ONG/Instituciones Locales
 - Organizaciones empresariales/sindicales

Beneficios y retos de los sistemas de gestión

Los expertos entrevistados llevaban -en promedio- más de 10 años utilizando sistemas de gestión en sus empresas o como asesores especializados, lo cual les permitió identificar los beneficios y los retos de los mismos. Entre los beneficios destacaron:

- Involucramiento de las personas y conocimiento de las políticas, pautas y controles de la empresa.
- Optimización de recursos para la adopción de las mejores medidas, tecnologías y controles conocidos a nivel nacional e internacional
- Aplicación de enfoque multidisciplinario y participativo para la gestión
- Compromiso de la Alta Gerencia con el cumplimiento de la legislación local aplicable, requisitos de cliente y requisitos de adhesión voluntaria – como las normas ISO-, lo que

genera unificación de criterios para cumplimiento en toda la empresa y acciones para atender la falta de claridad o ausencia en algún tema particular.

- Gestión de la empresa en forma más integral, al incluir contratistas, proveedores, visitas y toda persona que trabaje para o en nombre de la compañía.
- Trabajo constante de la empresa para la identificación y el análisis de los riesgos, y más recientemente empieza a involucrar la identificación de oportunidades.
- Las empresas con sistemas de gestión logran avances en reducción de accidentes, incidentes, condiciones y actos inseguros y enfermedades ocupacionales, daños ambientales presentes y futuros, remediar pasivos ambientales; en general coinciden en que las empresas logran un mejor lugar para trabajar y permanecen buscando o generando condiciones para que las personas se desempeñen en un ambiente de trabajo seguro y saludable, sin afectar al medio ambiente.

Respecto a los principales retos de los sistemas de gestión relacionados con los cambios de las Normas ISO 9001:15, ISO 14001:15, ISO 45001:18, identificaron que se debía dar prioridad a:

- Mitigar las limitaciones de las empresas para conocer y aplicar el enfoque del ciclo de vida del negocio de la empresa, sus productos y servicios, así como del control de procesos de proveedores y mayor información a Clientes y Usuarios.
- Lograr alinear los sistemas de gestión con la visión estratégica de la Empresa, orientados a mejorar robustez en Planes de Continuidad de Negocios y la Sustentabilidad.
- Atender y entender los impactos del mayor involucramiento y participación de Partes Interesadas en las decisiones estratégicas de la Empresa.
- Manejar oportunamente el cambio, tanto el generado por los nuevos requisitos de las normas como los cambios organizacionales y de entorno (contexto).
- Lograr un involucramiento constante de la Alta Dirección y de los responsables de los procesos. Actualmente no es suficiente, un grupo de personas a cargo de los sistemas de gestión, se requiere un involucramiento y participación de todas las áreas y procesos de la empresa.

Para los expertos, los sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001:15, ISO 14001:15 e ISO 45001:18 tienen un enfoque netamente preventivo y predictivo para una gestión eficaz de riesgos y oportunidades; por lo tanto, son herramientas y no se consideran en sí mismos el fin para mejorar la sostenibilidad del negocio de la empresa.

Dificultades con la gestión de partes interesadas

En cuanto a las dificultades en el trabajo con las partes interesadas, la información se consolidó en las mismas etapas del proceso de involucramiento:

1. Identificación y relacionamiento: La dificultad común es la falta de uniformidad en los criterios para evaluar el impacto de la parte interesada. Si el método aplicado se basa en preguntas a grupos focales (cualitativo), pueden desconocerse otros grupos relevantes no consultados. Por otro lado, si el método es cuantitativo, las escalas pueden ser imprecisas para reflejar la magnitud del impacto de una parte interesada.

Los entrevistados insistieron en recordar las tres opciones de mapeo de partes interesadas que las actuales versiones de las normas de gestión establecen: lo que se percibe, lo que se identifica y lo que impacta realmente. Además, y con base en su experiencia emitieron una alerta porque encontraron que las empresas desarrollaban acciones referidas –principalmente- a la identificación con base en la percepción realizada desde ellos mismos y –otras- no tenían en cuenta una doble vía o retroalimentación o la evaluación real de los impactos de las partes interesadas (quejas, reclamos, demandas, afectaciones públicas, bloqueos, paradas de tiempo de producción y renunciaciones, entre otras).

2. Acciones, participación y comunicación: Varios de los entrevistados coincidieron en que las empresas limitaban la gestión de participación de la parte interesada al involucramiento para solucionar o atender un tema puntual, lo que generaba poca probabilidad de establecer acciones de mediano y largo plazo.

Otros, fueron muy críticos, indicando que las empresas no tenían claro para qué involucraban a las partes interesadas y cuáles eran las reales implicaciones de dicho involucramiento, lo cual podía volverse negativamente en contra de las empresas, sobre todo si alguna parte interesada perdía la confianza en el cumplimiento de los compromisos acordados o se generaban expectativas que no resultaban atendidas.

También, resaltaron que las empresas no estaban dispuestas a involucrar a algunas partes interesadas en la toma de decisiones para la resolución eficaz de los reclamos/quejas, lo que han considerado un elemento de autonomía que debería permanecer.

3. Monitoreo y evaluación: Con base en su experiencia en diversas empresas, los expertos manifestaron que era difícil encontrar seguimientos documentados a los resultados de las acciones realizadas con las partes interesadas y que era –aún- menos frecuente que se incluyeran en los

indicadores de desempeño de las empresas. Las excepciones las identificaron en aquellas empresas con áreas de RSE muy estructuradas que incluían el seguimiento de la gestión con partes interesadas como un indicador de su propio desempeño o que incorporaban las acciones como parte de un reporte corporativo (tal como el Global Reporting Initiative - GRI).

4. Canales de comunicación: Fueron identificados por los expertos como el mayor avance en la gestión con partes interesadas, manifestando que -casi todas las empresas- contaban -como mínimo- con un canal de comunicación disponible a cualquier parte interesada.

También, dijeron que los canales de comunicación han sido el tópico de mayor desarrollo en la gestión de las empresas y, en muchos casos, se han constituido como una fortaleza en la generación y mantenimiento del vínculo con diversas partes interesadas.

5. Actividades y proyectos con partes interesadas: Los informantes aseguraron que se requería mayor análisis del tipo de proyecto o actividad a realizar de acuerdo con cada parte interesada a los fines de aumentar la efectividad de la gestión. Resaltaron la necesidad de superar la postura inicial de las empresas, al suponer que una misma actividad aplicaba y beneficiaba a todas las partes interesadas. Por el contrario, entendían que la gestión debía establecer la actividad específica a cada tipo o grupo de partes interesadas.

Finalmente, y como resultado de las entrevistas con expertos, se observa que existen diversas aproximaciones para atender las necesidades, expectativas o requerimientos de la dimensión personas (partes interesadas) de la RSE.

Entonces, corresponde a la aplicación en las empresas, como el estudio de caso, fortalecer la evidencia de los beneficios de utilizar los sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001:15, ISO14001:15, ISO 45001:18, por ser una herramienta que facilita realizar las fases de planificación, desarrollo, verificación y seguimiento de las acciones realizadas con las partes interesadas pertinentes como mecanismos de control de riesgos y fortalecimiento de oportunidades que aportan a la sostenibilidad de la empresa.

4, CONCLUSIONES

- De acuerdo con la información analizada, en la gestión de partes interesadas se ha avanzado en realizar identificación y relacionamiento; generar acciones para lograr participación y comunicación, y en menor medida, en el monitoreo y evaluación de las actividades/proyectos

realizados con partes interesadas. Es de anotar que – a pesar de reconocer la importancia de la gestión de partes interesadas – varias empresas manifestaron que aún no han iniciado un abordaje formal y que lo consideran un tema en desarrollo.

- Los sistemas de gestión basados en las Normas ISO 9001:15, ISO 14001:15, ISO 45001:18 son herramientas gerenciales que permitían aplicar un enfoque preventivo y predictivo para controlar los riesgos y potenciar las oportunidades de las empresas.
- En la estrategia de las empresas es clave utilizar los sistemas de gestión para realizar la planificación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación del desempeño de las acciones con partes interesadas.
- Existe diversidad de buenas prácticas en la identificación de partes interesadas, entre las cuales se combina realizar preguntas específicas del tema en reuniones/comités de diversas áreas y utilizar diversos métodos en forma complementaria, entre los que tienen un papel muy importante las encuestas, los grupos focales y los cuestionarios que incluyan escalas de valoración - cualitativa o cuantitativa – que ayudan a definir el tipo de requerimiento y el impacto positivo o negativo, tanto al negocio, a la reputación y a la imagen de la empresa o algún tópico específico, como salud, seguridad, ambiente y calidad.
- Es importante considerar en la identificación de partes interesadas no solo la percepción de la empresa sino incluir la doble vía o la evaluación real de los impactos de las partes interesadas (quejas, reclamos, demandas, entre otras).
- Se encuentra que las empresas obtienen mejores resultados si establecen las características de las acciones a realizar con partes interesadas y los mecanismos de participación; en especial porque se podría afectar la confianza entre las partes, cuando las empresas no definen claramente el alcance de dicha participación y el tipo de acciones a realizar - si son dirigidas a solucionar un tema puntual o si buscan acciones de mediano y largo plazo-.
- También se identifica que el área con mayor necesidad de avance es el seguimiento documentado de las acciones realizadas con partes interesadas, pues en pocas oportunidades a la fecha -se encuentren disponibles indicadores de desempeño.
- Los canales de comunicación ha sido el tópico de mayor desarrollo en la gestión de las empresas. Sin embargo, las necesidades se orientan a establecer una actividad específica a cada tipo o grupo de partes interesadas, lo que requiere -en principio- consolidar criterios para evaluar el impacto de cada una de ellas. Para esto, se requiere el compromiso de la Dirección

con un trabajo constante con las partes interesadas, soportado en herramientas que han probado sus beneficios, como los sistemas de gestión.

- Considerando el estudio de caso, se observó que un sistema de gestión puede reorientarse y fortalecerse con base en la revisión de la planeación estratégica realizada por la Alta Dirección, que incluya los resultados del análisis de los riesgos y oportunidades generado en la interacción con las diversas partes interesadas.

Un sistema de gestión puede estar inadecuadamente enfocado cuando no considera a las partes interesadas internas y externas pertinentes, lo cual afecta la sostenibilidad de la empresa.

- Cada empresa puede estructurar su sistema de gestión a su manera, sin embargo, la versión actual de varias Normas ISO , establece requerimientos relacionados con partes interesadas en el elemento denominado contexto; ante lo cual herramientas específicas permiten cumplir con lo establecido, tales como una metodología para establecer el contexto, utilizar una matriz y criterios para valorar riesgos y oportunidades, así como criterios para identificar y valorar el impacto de las partes interesadas y un esquema de comunicación con las mismas. Dichas herramientas generan bases fundamentales para afianzar la interacción entre el sistema de gestión y la dimensión personas de la RSE.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado de acuerdo con la visión que los directivos establezcan para las organizaciones y, actualmente se realiza un abordaje más integrador de la organización y su contexto consolidando un cambio de paradigma, fundamentado en la coherencia entre sus valores, principios, estrategia, riesgos y oportunidades.

De este modo, la gestión de la RSE ya no sólo se puede enfocar en acciones al interior de la empresa, en sus accionistas y empleados, sino que vincula a los participantes externos, clientes, proveedores y comunidad. Es decir, a sus stakeholders o partes interesadas pertinentes. Así, se deben generar acciones para lograr un desarrollo sustentable, considerando el modelo de negocio y las prácticas que generen valor, mediante las sinergias entre los diferentes actores en búsqueda del bien común.

Bibliografía

Cajiga, J Cemefi – Centro mexicano para la filantropía (2013), recuperado de El concepto de responsabilidad social empresarial: www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Drucker, P. (1993). Post capitalist society. New York: Harper Business.

Donalson, T y Preston, L (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. The Academy of Management Review, 20(1), P. 65 Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/258887>

Fernández et al. (2012) La teoría de los stakeholders o grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista internacional de investigación aDresearchESIC. N6 Vol 6.

Johnson, H. (1971). Business in contemporary society: framework and issues. Belmont, Calif: Wadsworth Pub. Co.

Icontec (2015). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad. Quinta Edición.

Raufflet, E. et al. (2012). Responsabilidad social empresarial. Pearson.

Sitios web:

ISO (International Organization for Standardization).

www.iso.org/about-us.html

www.iso.org/ ISO 14001:15

www.iso.org/iso/03 terminology used in iso 9000 family.pdf.

ComunicaRSE. www.comunicarseweb.com.ar

GRI Sustainability Reporting Standards. www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx

EDY LILIANA GIRATÁ MARTÍN

lgirata@edvsa.com

 ar.linkedin.com/in/lilianagiratahse

Teléfono móvil: (+54) 911 5564 9875

Especialista en Seguridad y Salud Ocupacional. Universidad Nacional de Colombia

MBA. Universidad de Palermo. Argentina

EXPERIENCIA LABORAL

EDVSA – Ingeniería y Construcción

- Actual

- Gerente Gestión Corporativa

Lidero el seguimiento de la estrategia de la empresa, para cumplir con lo establecido en sus procesos, en el control de riesgos y en el apoyo a oportunidades, objetivos y metas, en busca de sostenibilidad y eficiencia, utilizando los sistemas de gestión basados en ISO 9001:15, ISO 14001:15 y OHSAS 18001:07.

OLEODUCTO CENTRAL S.A. OCENSA

- Jefe HSE gestión contratistas

Diseñé y desarrollé la estrategia de evaluación, seguimiento y auditoria en seguridad, salud y ambiente para los contratistas de la compañía, logrando el fortalecimiento de la gestión HSE de contratistas como cumplimiento de la oferta de valor para este grupo de interés, con base en las normas ISO 3100 e ISO 28000.

- Coordinadora seguridad industrial y salud ocupacional

Lideré los programas en seguridad y salud para prevenir y controlar riesgos, en cumplimiento del sistema de gestión basado en OSHAS 18001, el cual fue certificado satisfactoriamente por organismo acreditado y auditado por socios y partes interesadas en diversas oportunidades.

ECOPETROL Empresa Colombiana de Petróleos

- Gerencia de Perforación

Asesora en el establecimiento del Modelo Gerencial de Salud Ocupacional y en el diseño de estándares en Salud Ocupacional para contratistas. Trabajo en campo en evaluación y control de riesgos con empresas contratistas.

- División de Salud

Asesora en las áreas de Salud Ocupacional y Medicina Preventiva.
Coordinadora Nacional de los Procesos de Promoción Primaria de la Salud.