



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Gestión de los stakeholders y su ventaja competitiva

Elena Beatriz Godoy, Eugenio Claudio Brizuela

Ponencia presentada en 2° Congreso de Administración del Centro de la República. Encuentro Regional Centro Oeste de ADENAG realizado en 2013 en la Universidad Nacional de Villa María. Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

SEGUNDO CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG

VILLA MARÍA – 31 DE OCTUBRE y 01 DE NOVIEMBRE DE 2013

GESTIÓN DE STAKEHOLDERS Y SU VENTAJA COMPETITIVA

Autora: Godoy Elena Beatriz

Autor: Brizuela Eugenio Claudio

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas

Teléfono Celular: 0351 – 156300404/0

elenabgodoy@gmail.com

eugenioclaudiobrizuela@gmail.com

Gestión de Stakeholders y su Ventaja Competitiva



Palabras Claves: Organización. Diagnóstico. Públicos. Prioridades. Valor.

Introducción

Si tenemos en cuenta la Responsabilidad social empresarial según la Guía ISO 26000 entendemos:

“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- ✓ contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- ✓ tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- ✓ cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- ✓ esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Toda organización debe respetar los derechos de los grupos de interés en su toma de decisiones y en sus operaciones. Para ello debe identificarlos, conocer sus expectativas o preocupaciones expresadas a través de un proceso de diálogo, y responder a las mismas a través de sus operaciones.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, se seleccionó una organización sobre la cual se desarrollaron las siguientes consignas, tendientes a crear valor para la organización:

- 1) Enumerar y clasificar los públicos de interés.
- 2) Realizar el diagnóstico tomando los principales aspectos de la organización y sus buenas prácticas; los públicos de interés identificados, y el avance del sector en la materia.
- 3) Establecer las prioridades de la gestión sustentable de la organización que serán la base de la planificación estratégica.

Datos sobre la Organización bajo análisis

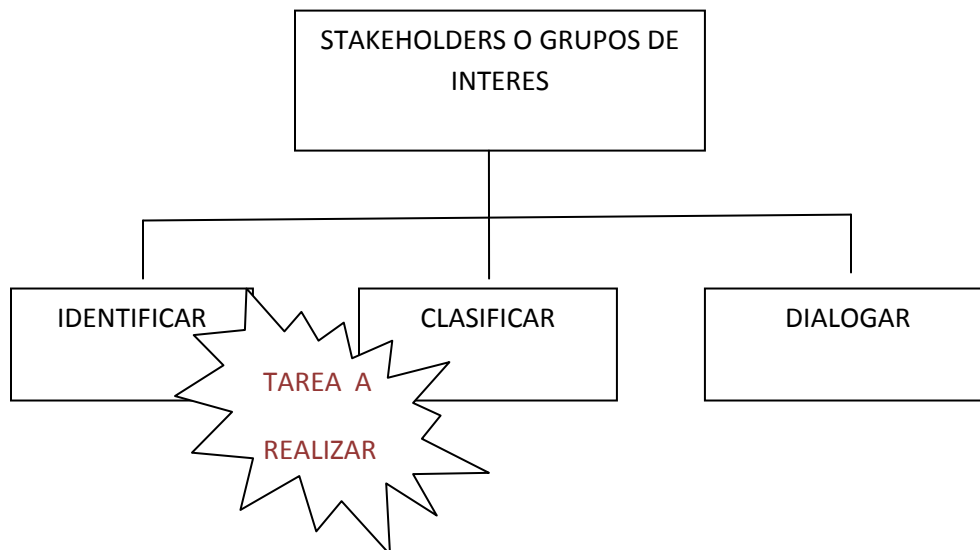
- ✓ Institución educativa
- ✓ Cubre dos niveles de enseñanza: primaria y secundaria.
- ✓ Otorga formación bilingüe con doble escolaridad obligatoria.
- ✓ Fundada por una colectividad extranjera subvencionante.
- ✓ Ha recibido de vecinos y comerciantes, reclamos por los inconvenientes en el horario de entrada y salida.
- ✓ Un conflicto entre la institución y los docentes derivó en la designación de un delegado gremial.
- ✓ Los docentes secundarios reclaman recomposición salarial.

Consigna 1: Enumerar y clasificar los públicos de interés.

Antes de iniciar la actividad de identificación y clasificación de los stakeholders, reflexionemos *que se entiende por stakeholders o grupos de interés*:

“Son aquellas entidades o individuos a los que se pueden **afectar** de manera **significativa** las actividades, productos y/o servicios de la organización, y cuyas acciones **pueden afectar** dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar su objetivos”.
(GRI G3:12)

Gráficamente, las tareas a efectuar en esta consigna son las siguientes:



MODELO DE ANALISIS 1: MANUAL PARA LA PRACTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERES. ACCOUNTABILITY.

Para efectuar la tarea de identificar y clasificar los grupos de interés de la empresa descripta, podemos utilizar las pautas establecidas por el MANUAL PARA LA PRACTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERES. De la palabra a la acción. El compromiso con los stakeholders- ACCOUNTABILITY. En él, se describen cinco criterios:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Influencia
- ✓ Cercanía
- ✓ Dependencia
- ✓ Representación

El **procedimiento** a seguir utilizando estas pautas es el siguiente:

- ✓ Elaborar una lista con los posibles stakeholders.
- ✓ Completar **una matriz para cada uno de los cinco criterios** mencionado anteriormente.
- ✓ Completar **una matriz resumen** para acumular datos.

Se debe considerar en cada matriz, para cada una de las respuestas:

- ✓ Afirmativas: 1
- ✓ Negativas: 0

En el presente trabajo se analizará un solo criterio, el de **INFLUENCIA**, por lo cual se recuerda su concepto:

INFLUENCIA: son personas que tienen o tendrán la posibilidad de **influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas**, ya sea que sus **acciones** puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.

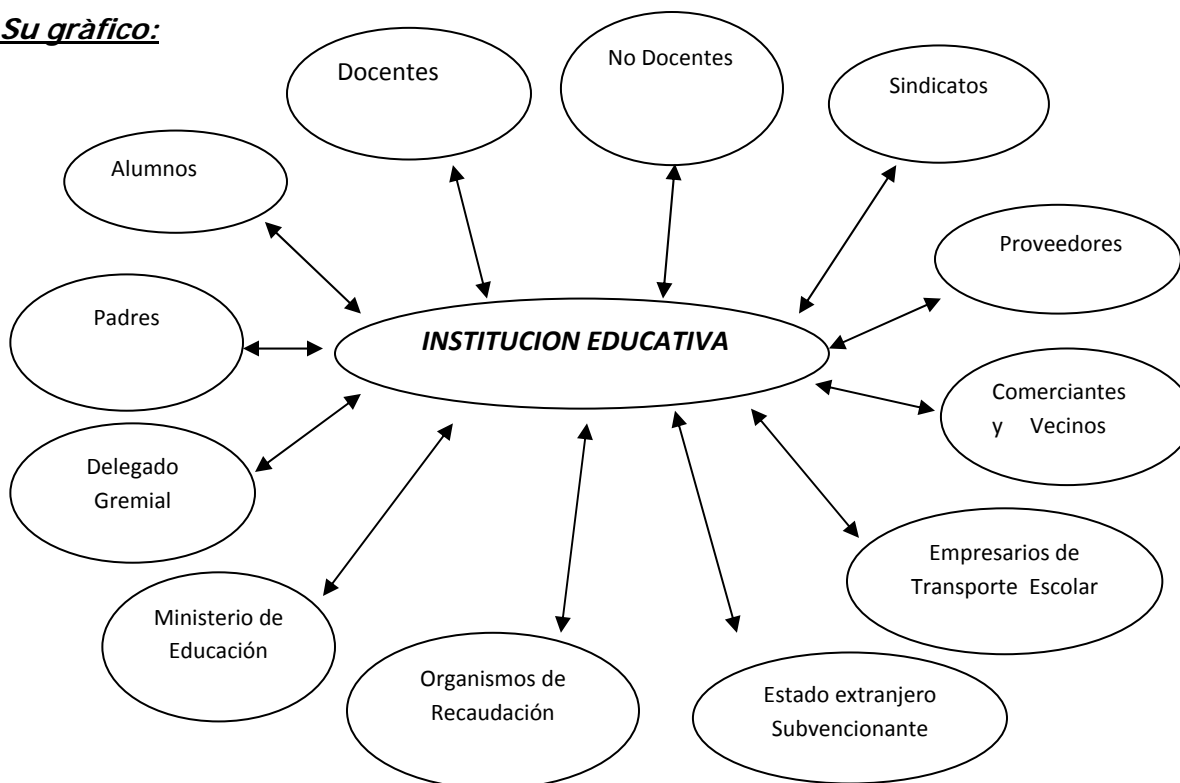
La metodología utilizada es la siguiente:

- a) En primera instancia, se listará los grupos de interés identificados,
- b) luego se elaborará la matriz según el criterio de INFLUENCIA (ver ANEXO I), y
- c) Por último, se ejemplificará la matriz resumen de los cinco criterios (ANEXO II).

a) Listado de Grupos de Interés o Stakeholders de la Institución Educativa bajo análisis

- ✓ Alumnos (primarios y secundarios)
- ✓ Empleados Docentes (primarios y secundarios)
- ✓ Empleados No Docentes (limpieza, seguridad, cocina, biblioteca, administración)
- ✓ Padres de Alumnos (primaria y secundaria)
- ✓ Sindicatos (de docentes y no docentes)
- ✓ Delegado Gremial
- ✓ Comerciantes y vecinos
- ✓ Proveedores Varios (insumos de oficina, alimentos, artículos de limpieza)
- ✓ Empresarios de Empresas de Transporte Escolar (primario y secundario)
- ✓ Ministerio de Educación
- ✓ Organismos de Recaudación (nacional, provincial y municipal)
- ✓ Estado Extranjero Subvencionante

Su gráfico:



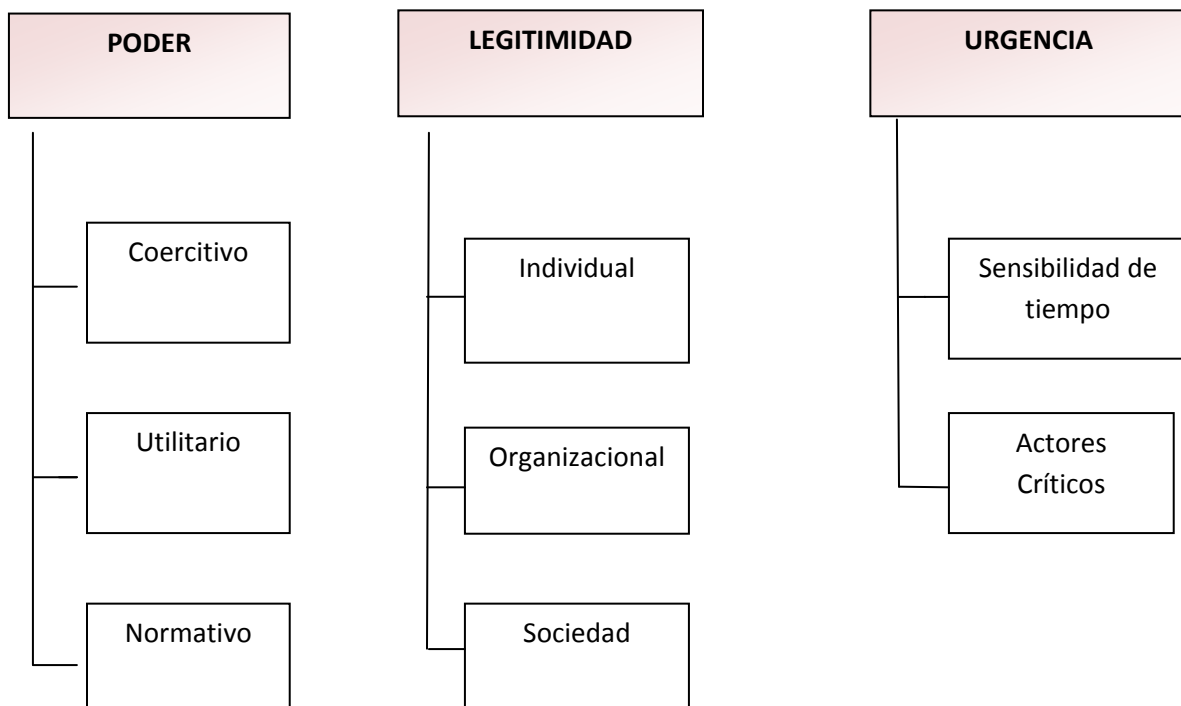
MODELO DE ANALISIS 2: Modelo de Mitchell, Agle y Wood

Proponen un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables de Poder, Legitimidad y Urgencia que van a operacionalizar el modelo.

La variable **poder** significa la capacidad del stakeholder de influenciar a la Organización.

La variable **Legitimidad** se refiere a la relación y a las acciones del stakeholders con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.

La variable **Urgencia** remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

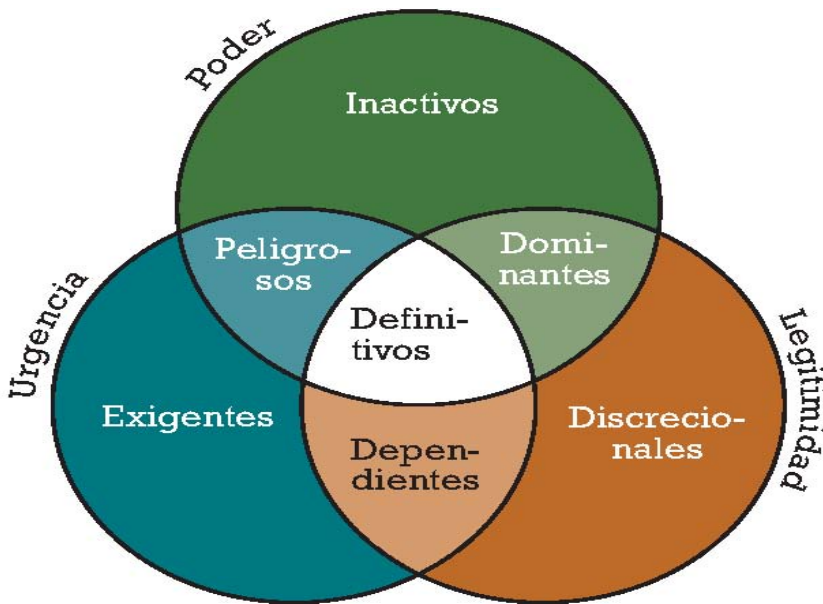


La combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipo de stakeholders: latentes, discrecionales, demandantes, dominantes, peligrosos, dependientes, y definitivos.

Si un grupo ninguno de estos atributos, entonces no es un grupo de interés para la empresa. Si posee uno, dos, o los tres atributos, entonces sí lo es y su importancia aumentará con los atributos que posea.

Clase de Stakeholders	Su Tipología	Atributos y/o Combinaciones
LATENTE	Adormecido o inactivo	Poder
	Discrecional	Legitimidad
	Demandante o exigente	Urgencia
EXPECTANTE	Dominante	Poder + Legitimidad
	Peligroso	Urgencia + Poder
	Dependiente	Legitimidad + Urgencia
DEFINITIVO	Definitivo	Poder+ Legitimidad+ Urgencia

En un gráfico su representación es la siguiente:




Si consideramos el listado de stakeholders de la organización bajo análisis, tendremos:

Listado de Grupos de Interés o Stakeholders de la Institución Educativa bajo análisis

1. Alumnos (primarios y secundarios)
2. Empleados Docentes (primarios y secundarios)
3. Empleados No Docentes (limpieza, seguridad, cocina, biblioteca, administración)
4. Padres de Alumnos (primaria y secundaria)
5. Sindicatos (de docentes y no docentes)
6. Delegado Gremial
7. Comerciantes y vecinos
8. Proveedores Varios (insumos de oficina, alimentos, artículos de limpieza)
9. Empresarios de Empresas de Transporte Escolar (primario y secundario)
10. Ministerio de Educación
11. Organismos de Recaudación (nacional, provincial y municipal)
12. Estado Extranjero Subvencionante

Consigna 2: Realizar el diagnóstico tomando los principales aspectos de la organización y sus Buenas prácticas, los públicos de interés identificados, y el avance del sector en la materia.

Para efectuar el Diagnóstico de la Institución Educativa bajo análisis, es necesario de acuerdo a la Guía de Aprendizaje sobre la implementación de RSE en pequeñas y medianas empresas (FOMIN, BID) Tener en cuenta los siguientes aspectos:

FASE 2 – DIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
2.1 Análisis interno: elaboración de una línea de base y de un inventario de prácticas de RSE Pregunta clave: ¿Cuál es la situación inicial de nuestros indicadores de negocio?; ¿Cuáles son nuestras prácticas de RSE actuales?	Conocer la situación de partida de la empresa para identificar las oportunidades de mejora	Estudio de línea de base Inventario de prácticas de RSE	1. Establecer una línea de base de los indicadores de negocio (cuantitativo) 2. Elaborar un inventario de prácticas de RSE (cualitativo) 3. Identificar oportunidades de mejora percibidas por la empresa	 Cuestionario de línea de base  Cuestionario de prácticas de RSE

A. Diagnóstico interno de la organización

Deben realizarse las siguientes actividades:

- 1) Establecer una línea de base de los indicadores de negocio; y
- 2) Elaborar un inventario de prácticas de RSE.

1) ESTUDIO DE LINEA DE BASE

Se utilizará el proyecto de FOMIN IDEARSE, gestionado por la Universidad Anahuac de México, compuesto por ocho elementos:

1.1 Perfil

Es una Institución educativa centenaria (1899-2012) de tradición humanista. Sus Objetivos son: Construir y divulgar conocimientos y valores constituyen la meta como escuela que aprende y construir una comunidad de enseñanza y aprendizaje comprometida con el desarrollo de la cultura.

Es una sociedad sin fines de lucro. Esta es regida por una Comisión Directiva, organismo colegiado que ejerce la conducción general de la Institución, la cual vela y orienta hacia la prosecución de la visión y misión de esta centenaria institución.

1.2. Indicadores financieros y de ciclo de negocio

No se cuenta con los estados financieros de la entidad educativa para el análisis.

1.3 Perfil de Gestión

La conducción es colegiada.

Adicionalmente existe descontento por parte de los padres, y solicitud de reuniones con las autoridades para exponer el deterioro de la calidad de enseñanza.

La misma se evidencia en que los alumnos necesitan enseñanza particular, fuera de la doble jornada.

Adicionalmente, para los docentes, los alumnos de todos los niveles, evidencian una "relajación" en el cumplimiento de las normas, en las pautas de conducta tanto con pares como con los adultos.

Los alumnos se quejan de que el almuerzo escolar, incorporado en el servicio que brinda el colegio, es insuficiente en calidad y cantidad respecto a años anteriores.

Se desarrollan importantes programas de intercambio educativo e internacional, y algunos de cuidado del medioambiente y de concientización de las normas viales.

1.4 Clima Organizacional

Los docentes destinan numerosas horas adicionales a su jornada laboral, para la planificación y control de los proyectos educativos y el seguimiento de las actividades áulicas, lo que derivó en un conflicto entre la institución y sus docentes, con la designación de un delegado gremial.

No hay motivación en los docentes, ni apoyo entre los conductores y los docentes de la entidad.

Existe poca implicación de los empleados (docentes y no docentes) con su trabajo, no tienen autonomía.

Tienen mucha presión y control a través de la aplicación estricta de las reglas, no habiendo propensión a la innovación y a la creatividad.

Se otorgan todo tipo de comodidades ambientales, en el trabajo.

1.5 Estilo de Liderazgo

La conducción es de estilo autoritario. Su orientación es a las tareas y a la búsqueda permanente de la eficiencia y eficacia en el trabajo. No hay una propensión a la personas y a su satisfacción.

Existe permanente toma de decisiones de manera lenta y reactiva.

1.6 Cumplimiento Legislativo

Tiene un buen cumplimiento de la legislación aplicable desde la perspectiva económica, es decir, el cumplimiento de la legislación laboral, tributaria y mercantil vigente.

No tiene un cumplimiento adecuado de la legislación aplicable desde la perspectiva Social (Desarrollo social) y Ambiental.

1.7 Análisis FODA

Fortalezas de la Institución

Es una institución con vinculaciones internacionales muy importantes, que pueden contribuir a la implementación de proyectos de RSE

Está conformada por una comunidad de familias con elevados valores sociales y ambientales.

Tiene un plantel docente y no docente altamente capacitado, que le permitiría Incorporar acciones de RSE sin dilaciones.

Debilidades de la Institución

El descontento del plantel docente, tanto del nivel primario como secundario, en términos salariales como de contención y comprensión por parte de la institución

La falta de orientación de la conducción hacia la búsqueda de la satisfacción de las Personas dentro de la institución.

Los reclamos de vecinos y comerciantes de la zona, debido a los inconvenientes que se generan en los horarios de entrada y de salida (estacionamiento frente a garajes, obstrucción de las calles estacionando en doble fila, rotura de las veredas por vehículos que suben a la vereda, etc.)

Oportunidades de la Institución

La posibilidad de obtener de organismos internacionales fondos para la realización de acciones de largo plazo de RSE

La permanente demanda de incorporación de alumnos de otras entidades educativas, a pesar de las elevadas cuotas mensuales.

El reconocimiento de prestigio que goza la entidad en la comunidad local e internacional.

Amenazas de la Institución

La posibilidad de huelgas de los docentes, si no se llegan a acuerdos salariales.

La posibilidad de corte de calles y reclamos en medios de comunicación por parte de los vecinos y comerciantes que se sienten afectados por la operatoria de la institución.

La potencial pérdida de prestigio y reconocimiento institucional por las demoras en implantación de acciones sociales y ambientales en sus estrategias.

A partir del análisis FODA, pueden proponerse distintas estrategias a seguir para cada tema: capitalizar, mejorar, eliminar o monitorear.

Orientaciones para seleccionar estrategias de creación de valor

		Fortalezas	Debilidades
Ámb bit o ext ern o	Oportunidades	Cuadrante I Capitalizar	Cuadrante II Mejorar
	Amenazas	Cuadrante III Monitorear	Cuadrante IV Eliminar

La aplicación del análisis FODA con frecuencia hace aflorar debilidades referentes a aspectos básicos de gestión tales como la insuficiente capacidad de planificación a medio y largo plazo lo que supone un impedimento para su crecimiento.

1.8 Síntesis de Puntos Críticos

Muestra tanto áreas de éxito como áreas de oportunidad para la organización, ambas de gran importancia para direccionar y dimensionar el plan de cambio o plan de acción que lleve a la empresa a una mayor madurez en materia de RSE.

Para la institución educativa bajo análisis, la posibilidad de obtener de organismos Internacionales fondos para la realización de acciones sociales y ambientales de largo plazo de RSE como:

- ✓ mejorar la educación en escuelas rurales con capacitación a los pequeños emprendedores,
- ✓ Mejorar el aprovisionamiento de agua en escuelas rurales de Córdoba
- ✓ Aprovisionar de útiles escolares y libros a escuelas para las comunidades indígenas del norte argentino.
- ✓ Readecuación de las bibliotecas de pequeños poblados del norte cordobés.
- ✓ Establecer un plan de reforestación de plantas autóctonas en Córdoba.

2) ELABORAR UN INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE RSE.

El inventario de prácticas está compuesto de tres elementos:

2.1) Indicadores de RSE: se utilizan indicadores cualitativos que permiten medir la existencia o carencia de determinadas prácticas. Esta actividad puede realizarse mediante un cuestionario de diagnóstico o de autoevaluación. Existen numerosos cuestionarios que pueden ser utilizados por las PYME.

Estructura de la matriz de diagnóstico RSE

Dominio	Componentes
Autorregulación	Plataforma de valores Manual de políticas Transparencia Gobierno empresarial Medidas anticorrupción
Derechos Humanos	Respeto por la dignidad de las personas Diálogo y participación
Aspectos Laborales	Relaciones con los sindicatos Desarrollo humano Cuidado de la salud y seguridad en el trabajo
Partes interesadas: a) Accionistas o inversionistas b) Proveedores c) Consumidores y clientes d) Competencia e) Autoridades	Retribución justa a su inversión Selección y pago de proveedores Desarrollo de proveedores Dimensión social del consumo Comercio justo Mercadotecnia responsable Derechos de propiedad Prácticas comerciales Cumplimiento de leyes, códigos y reglamentos
Medio Ambiente	Manejo y compromiso con la causa ambiental Manejo del impacto ambiental Ciclo de vida de los productos
Impacto Comunitario y Social	Desarrollo comunitario Impulso al desarrollo social

De acuerdo a la estructura de la matriz de diagnóstico RSE, la institución educativa

- Tiene una plataforma de valores,
- Ha comenzado el diálogo con los empleados y con los representantes gremiales,
- Ha advertido la necesidad de seleccionar los proveedores de los insumos para la elaboración de los almuerzos, los insumos de limpieza y de parquización.
- Ha advertido los consejos del estado extranjero subvencionante respecto de la necesidad de comprometerse con las causas ambientales.
- Ha iniciado el diálogo con los vecinos y los comerciantes de las zonas adyacentes.

2.2) Nivel de madurez de la empresa: permite determinar la madurez de las prácticas de RSE dependiendo de la calificación obtenida al aplicar los indicadores de RSE. El nivel de madurez de una empresa permite clasificar la PYME en cuatro niveles de madurez de acuerdo con el nivel de implantación de prácticas de RSE en la organización. Esto está reflejado en la puntuación obtenida al aplicar la matriz de diagnóstico.

Los niveles son: **proceso no iniciado, enfoque, implantación y mejora.**
Para ello se utiliza la siguiente escala de valoración:

Escala de valoración del nivel de madurez de RSE de la empresa			
Puntuación	Nivel	Nombre	Descripción
Menos de 2.500 puntos	Nivel 0	Proceso no iniciado	No hay evidencia de un proceso de RSE a ningún nivel.
Entre 2.501 y 6.000 puntos	Nivel 1	Enfoque	Existen evidencias de que la empresa se encuentra en una etapa de RSE informal.
Entre 6.001 y 9.000 puntos	Nivel 2	Implantación	Existen evidencias de que la empresa cuenta con una cultura de procesos.
Más de 9.001 puntos	Nivel 3	Mejora	Existen evidencias de que la empresa aplica consistentemente un enfoque de RSE.

La institución educativa, tiene evidencias de estar en el nivel de **ENFOQUE**, puesto que realiza acciones de RSE, de manera informal y discontinua:

- recolecta papel para reciclar,
- efectúa campañas para recolectar tapas de gaseosas, a efectos de luego convertirla en material para construir juegos infantiles que instala en jardines de infantes públicos (que asiste población de bajos recursos)

2.3) Síntesis de Puntos críticos: muestra tanto aéreas de éxito como área de oportunidad para la organización, ambas de gran importancia para direccionar y dimensionar el plan de cambio o plan de acción que lleve la institución a una mayor madurez en materia de RSE.

La institución educativa tiene la oportunidad de establecer procesos de mediano y largo plazo que involucren el enfoque de RSE en el ámbito social y ambiental, y no solo como acciones aisladas o como campañas de corto plazo.

B. Análisis Externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

- 1) Identificar los grupos de interés
- 2) Clasificar los grupos de interés
- 3) Dialogar con los grupos de interés
- 4) Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés.

Los puntos 1) y 2) ya han sido desarrollados con anterioridad, en el presente trabajo.

3) Dialogar con los grupos de interés

Una vez identificados los grupos de interés hay que conocer sus expectativas. Idealmente sus intereses deben identificarse mediante un proceso de consulta que permita conocer los temas que les son relevantes y sus percepciones sobre cómo están siendo gestionados por la empresa. Sin embargo, en la mayoría de las PYME puede no ser posible realizar una consulta formal por falta de recursos, y sea preciso estimarlas. Para ello pueden usarse las siguientes orientaciones (Accountability, Reino Unido):

- **Lo que nos dicen:** La opinión de los grupos de interés es la fuente primaria de información para identificar sus expectativas de forma indirecta.
- **Lo que sabemos:** Este conocimiento es obtenido por los directivos y empleados y como resultados de su comprensión de los temas que afectan a su sector.
- **Lo que se dice de nosotros y de nuestro sector:** Seguimiento más pasivo de sus opiniones con respecto a la empresa y a los impactos y desempeño de la industria. Este enfoque puede incluir el seguimiento de la prensa especializada, reportes sectoriales, estudios públicos y de opinión y foros de discusión en Internet.

Debería elaborarse un cuestionario con dos tipos de preguntas:

- a) Preguntas cerradas
- b) Preguntas abiertas, para que se propongan temas relevantes que no hayan sido incluidos por la institución en las preguntas cerradas

4) Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés

Los resultados del dialogo con los grupos de interés o del proceso de estimación de sus expectativas cuando no haya sido posible establecer un dialogo formal, debe recogerse en un listado de expectativas.

Para la institución educativa analizada, el listado es el siguiente:

Grupos de Interés	Expectativas
Alumnos	Recibir mejor contención afectiva – emocional
	Que se los apoye en la resolución de problemas
	Contar con mejoras en las instalaciones de recreación y parquización
Docentes y no docentes	Que se los participe en el planeamiento y organización de sus tareas
	Que se les considere el reclamo de recomposición salarial
	Que se desarrolle un equilibrio entre trabajo/vida personal
	Que sean atendidos sus necesidades individuales y grupales
Sindicatos y delegado	Integrar el diálogo con la institución educativa
	Ampliar su campo de influencia
	Ser el control y la evaluación del cumplimiento de la institución
Padres de los alumnos	Que se mejore la transmisión de conocimientos por parte de docentes
	Que se recupere la calidad del servicio brindado en el comedor
	Que se mejoren las instalaciones de recreación y parquización
	Que se reinstale el cumplimiento de las normas de conducta
Comerciantes y vecinos	Que se descongestione el tránsito vehicular en horarios de entrada y salida de la institución
	Que se respeten las normas viales
	Que se propicie otra vía de acceso a la institución por parte de los transportes escolares
Proveedores	Que exista continuidad en las compras
	Que se mejoren los plazos de pagos
	Que sea más ágil el acceso para la entrega de las mercaderías/insumos

C. Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas

Una forma de acelerar el proceso de aprendizaje para mejorar las prácticas de gestión es fijarse en los mejores. La comparación (en inglés “benchmarking”) con las empresas líderes en sostenibilidad facilita identificar los temas considerados relevantes por estas empresas y las mejores prácticas para su gestión.

Para elaborar una comparación de prácticas deben realizarse las siguientes actividades:

1) **Identificar las organizaciones líderes en RSE**

Para identificar las organizaciones líderes en RSE, a ser posible en su propio sector y en su propia liga o cámara (pequeñas o medianas empresas) es conveniente consultar con organizaciones que promuevan la RSE en su territorio o consultar “rankings” especializados en RSE (aunque estos “rankings”, generalmente, se concentran en grandes empresas).

No se cuenta en el caso analizado, con información de entidades educativas líderes, si se conoce que por el servicio de educación bilingüe y de doble escolaridad, con actividades extracurriculares incluidas, en Córdoba se cuenta con cinco entidades educativas de orden similar. Dichas organizaciones, no son líderes en RSE, ni tampoco desarrollan acciones incluidas en la estrategia de cada entidad.

2) **Elaborar un inventario de temas relevantes y buenas prácticas aplicadas por las empresas líderes en RSE.**

Una vez identificadas las organizaciones líderes en RSE pueden identificarse los temas que consideran relevantes y sus mejores prácticas usando para ello sus páginas Web y sus reportes de sostenibilidad si los tuvieran.

Para el caso analizado, no es factible hacer un inventario de temas relevantes y buenas prácticas aplicadas por entidades educativas líderes en RSE.

Consigna 3. Establecer las prioridades de la gestión sustentable de la organización que serán la base de la planificación estratégica.

Las prioridades son aquellos temas de RSE que cumplen tres criterios:

- ✓ son importantes para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa,
- ✓ permiten responder a las expectativas de sus grupos de interés y
- ✓ permiten alinear sus prácticas de RSE con las mejores prácticas de su sector.

Es preciso seleccionar los temas prioritarios en los que se deben enfocar las acciones de mejora de la empresa para utilizarlos como insumo para elaborar el plan de acción. Para ello deben tenerse en cuenta los resultados del análisis interno, externo y comparativo con el fin de estimar la desviación entre lo que se espera de la empresa (expectativas), cómo se gestionan esas expectativas

(prácticas) y como se podrían gestionar (mejores prácticas). Para ello es necesario llevar adelante los siguientes pasos:

- 3.1 Identificar las oportunidades de mejora
- 3.2 Evaluar las oportunidades de mejora
- 3.3 Seleccionar las prioridades de mejora

A continuación explicamos cada uno de estos pasos:

3.1 Identificar las oportunidades de mejora

Para identificar las oportunidades de mejora es preciso consolidar los resultados del análisis interno, externo y comparativo. Para ello puede utilizarse una tabla resumen.

Para la institución educativa analizada, **ver ANEXO III**

3.2 Evaluar las oportunidades de mejora

Una vez se disponga de información consolidada sobre las oportunidades de mejora se deben evaluar mediante la aplicación de los criterios que la PYME considere convenientes. Una posibilidad es utilizar como criterios de **evaluación la factibilidad** de implementar la mejora y **su impacto** sobre la empresa.

En el caso analizado, utilizando para su evaluación, los criterios de factibilidad y de impacto sobre el negocio, es posible establecer que las oportunidades de mejora son factibles instrumentarlas en el corto y mediano plazo, ya que existe una elevada factibilidad respecto del tiempo, disponibilidad de recursos y permanencia en el tiempo del impacto que generan en el servicio que se ofrece, todo ello sin grandes modificaciones estructurales en un futuro cercano.

Adicionalmente, permiten aumentar la calidad del servicio, reducir costos y consecuentemente aumentar la rentabilidad, reduciendo los impactos negativos en alumnos, padres y comunidad docente.

Respecto de la comunidad adyacente (comerciantes y vecinos), se podría mejorar la aceptación social, si se desagregan los horarios de entrada y salida, evitando los cuellos de botella.

Se podrían implementar acciones concretas de RSE a largo plazo, si se incorporan a su plataforma de valores y consecuentemente a sus estrategias.

Se efectuará seguidamente algunas aclaraciones respecto de los criterios mencionados.

3.2. a . El criterio de Factibilidad

Las PYME cuentan con recursos más limitados, por lo que el primer criterio a aplicar puede ser si las mejoras a introducir son viables teniendo en cuenta los

recursos disponibles por la empresa. Para ello puede utilizarse la escala de valoración propuesta por Vincular de Chile.

3.2. b . El criterio de impacto sobre el negocio

El segundo criterio a aplicar puede ser el impacto esperado sobre el negocio desde un punto de vista económico y organizativo. Para ello puede utilizarse la escala de valoración propuesta por Vincular de Chile.

Por último tenemos que:

3.3 Resultados y conclusiones: Seleccionar las prioridades de mejora

Una vez que se hayan evaluado y clasificado las oportunidades de mejora, se seleccionan las prioridades en las que se enfocarán las acciones de mejora de la empresa. Para ello se escogieron las oportunidades que tienen mayor factibilidad e impacto y se resumen en una **tabla de prioridades** que sirve de insumo para elaborar el plan de acción.

Para el caso analizado ver **ANEXO IV**, en donde se registraron las prioridades, las cual tienen mayor factibilidad e impacto y las que serán tenidas en cuenta en la elaboración del plan de acción.

IDENTIFICACION Y ANALISIS DE STAKEHOLDERS:
MATRIZ DE INFLUENCIA (ANEXO I)

Grupos de Interés	Ejerce este grupo una gran influencia en la organización en su desempeño			Ejerce la organización una gran influencia en este grupo en su desempeño			Este grupo ejercerá mucha influencia o se verá muy influenciado por la organización del futuro?	Total Influencia
	E	S	A	E	S	A		
Alumnos (primarios y secundarios)	0	1	1	0	1	0	1	4
Empleados Docentes (P+S)	1	1	0	1	1	0	1	5
Empleados No docentes	0	0	0	1	1	0	1	3
Padres de Alumnos (P+S)	1	1	0	0	1	0	1	4
Sindicatos (docente y no docente)	0	1	0	1	0	0	0	2
Delegado Gremial	0	1	0	0	0	0	1	2
Comerciantes y vecinos	0	0	0	0	1	0	1	2
Proveedores varios	1	0	0	1	0	0	1	3
Empresarios de Empresas de Tpte	0	0	1	0	0	0	0	1
Ministerio de Educación	1	1	0	0	0	0	0	2
Organismos de Recaudación	1	0	0	0	1	0	1	3
Estado extranjero Subvencionante	1	1	1	0	0	0	1	4

E= Económico?

A=Ambiental?

S=Social?

IDENTIFICACION Y ANALISIS DE STAKEHOLDERS: MATRIZ DE INFLUENCIA RESUMEN
ANEXO II

Institución educativa: Grupos de Interés o Stakeholders	Matriz Resumen de los criterios posibles a analizar					
	Total Responsabilidad	Total Influencia	Total Cercanía	Total Dependencia	Total Representación	Total General de todos los Criterios
Alumnos (primarios y secundarios)		4				
Empleados Docentes (P+S)		5				
Empleados No docentes		3				
Padres de Alumnos (P+S)		4				
Sindicatos (docente y no docente)		2				
Delegado Gremial		2				
Comerciantes y vecinos		2				
Proveedores varios		3				
Empresarios de Empresas de Tpte		1				
Ministerio de Educación		2				
Organismos de Recaudación		3				
Estado extranjero Subvencionante		4				

LA IDENTIFICACION DE PRIORIDADES DE MEJORA
ANEXO III

Dominio	Tema	Prioridades de Mejora
Aspectos de Autorregulación	Plataforma de Valores	Incorporar consideraciones de RSE en la misión y visión de la entidad educativa
	Transparencia	Difundir y educar sobre los valores y la RSE de la institución educativa Comunicar en un transparente y en el Boletín de Noticias Trimestrales los avances en RSE
	Gobierno corporativo	Propiciar un gobierno orientado a tareas y a las personas
Derechos Humanos	Diálogo y participación	Desarrollar procesos para involucrar a los docentes y no docentes en el rumbo de la institución educativa Desarrollar los medios para que todo el plantel de empleados sienta un mayor apoyo y compromiso por parte de la conducción
Aspectos Laborales	Desarrollo Humano	Establecer un programa de premios para motivar a los empleados (docentes y no docentes) Capacitar periódicamente en materia de RSE
	Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones	Establecer comisiones de: Higiene y Seguridad, de Protección Civil y para mejorar el clima laboral
Proveedores varios	Selección y Aprobación	Establecer criterios claros de selección de proveedores
Padres de Alumnos	Dimensión Social	Establecer reuniones por niveles a fin de Involucrar a padres en el establecimiento de pautas de mejora
Medioambiental	Manejo y Compromiso	Desarrollar programas de concientización y apoyo de las causas ambientales
Comunidad	Desarrollo comunitario	Desarrollar programas de mejora de vida en la comunidad Desarrollar programas de desdoblamiento de horarios para reducir cuellos de botella

LA SELECCIÓN DE PRIORIDADES - ANEXO IV

Dominio	Tema	Oportunidades de Mejora	Prioridad		
			A	M	B
Aspectos de Autorregulación	Plataforma de Valores	Incorporar consideraciones de RSE en la misión y visión de la entidad educativa	A		
	Transparencia	Difundir y educar sobre los valores y la RSE de la institución educativa Comunicar en un transparente y en el Boletín de Noticias Trimestrales los avances en RSE	A		
			A		
	Gobierno corporativo	Propiciar un gobierno orientado a tareas y a las personas	A		
Derechos Humanos	Diálogo y participación	Desarrollar procesos para involucrar a los docentes y no docentes en el rumbo de la institución educativa Desarrollar los medios para que todo el plantel de empleados sienta un mayor apoyo y compromiso por parte de la conducción	A		
			A		
Medioambiental	Manejo y Compromiso	Desarrollar programas de concientización y apoyo de las causas ambientales	A		

Referencias bibliográficas

- ✓ ISO 26000
- ✓ Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas. FOMIN , BID
- ✓ Guía para el diálogo con los públicos de interés. Forética
- ✓ El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Accountability
- ✓ Guías de autoaplicación de indicadores de Responsabilidad Social. PLARSE – ETHOS IARSE
- ✓ AA 1000
- ✓ 3° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina, PWC.2012
- ✓ Raúl Katz, Universidad de Columbia
- ✓ KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011
- ✓ Cuadernillos para el debate: Reportes de Sustentabilidad. IARSE, 2011
- ✓ Brasil - Instituto Ethos (2007): Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial 2007. Instituto Ethos: São Paulo. http://www.ethos.org.br/Uniethos/documents/Indicadores_2007_ESPANHOL.pdf