

# 4.1: tabla de planificación

De lo revisado en este curso podemos concluir que la negociación es un proceso estratégico. Hasta ahora hemos intentado tomar conciencia de cómo evolucionamos en el pensamiento, conocimiento e información para darnos cuenta de dónde estamos parados (estado actual) y dónde queremos estar (estado deseado) en nuestro potencial como negociadores.

Figura 1: Camino recorrido



Fuente: adaptado de StockSnap, s.f.

Entonces, como la negociación es un proceso estratégico, tiene un diseño y la propuesta es que aprendamos a anticiparnos a cada negociación para hacerla sostenible en el tiempo (con todo lo que significa sostenible).

## 4.1.1 Componentes de la tabla de planificación

Como toda estrategia, debemos definir plazos para lograr los objetivos propuestos. Los plazos para la planificación son necesarios para tener un objetivo final en base a metas parciales.

**Tabla 1: Tabla genérica de plazos**

Pasos necesarios para llegar a un acuerdo que obligue a las partes	Fecha fijada
Acuerdo provisional sobre los temas que han de ser incluidos	
Aclaración de los intereses en cada tema	
Discusión de las opciones para manejar cada tema	
Mi borrador de la estructura de un acuerdo	
Elaboración conjunta de un borrador de un posible acuerdo	
Texto final listo para la firma	

Fuente: adaptado de Fisher, 1998.

Esta tabla se puede graficar con un Gantt que nos permita realizar el seguimiento de cada paso, pero antes veamos la complejidad de la propuesta.

## 4.1.2 Orden de prioridades en la tabla

Tenemos un nuevo desafío: esa negociación que eligió para analizar en la lectura anterior (u otra si lo prefiere), debe transcribirla en un papel utilizando la tabla 1.

También hay opciones tecnológicas y distintas *apps* para poder planificar y realizar un seguimiento de lo realizado. Lo invito a ver el tutorial de Trello, por ejemplo, que es una de ellas.

### Video 1: Tutorial de Trello

[https://www.youtube.com/watch?v=nhRGj\\_zEjbl](https://www.youtube.com/watch?v=nhRGj_zEjbl)

Fuente: Cesar Augusto Perez Tafur [usuario] (2018). Trello, Una herramienta para gestión de proyectos [archivo de video]. Recuperado de

[https://www.youtube.com/watch?v=nhRGj\\_zEjbl](https://www.youtube.com/watch?v=nhRGj_zEjbl)

También puede acceder al siguiente *link* y explorar la *app* con la que más se sienta identificado:

<https://www.mediasource.mx/blog/estrategias-de-negociacion>

Cualquiera sea el medio usado, lo que importa en este momento es cómo diseñar el proceso de la planificación. A continuación, le presentamos un esquema básico.

**Tabla 2: Pasos para planificar**

<b>Esquema de pasos a seguir</b>
1. <b>Esquema de pasos a seguir</b>
2. Planificar los pasos que conducirán al acuerdo
1. Para planificar
3. ¿Qué temas incluir?
4. Primeras preguntas para hacerle al otro
5. Cómo detectar intereses
6. Clasificación de los intereses
7. Opciones o beneficios (lo que se ofrece)
8. Alternativas (MAAN)
9. Legitimidad
10. Comunicación
11. <b>Relaciones</b>
12. Construcción de una buena relación de trabajo

Fuente: adaptado de Fisher, 1998.

Este esquema nos invita a comenzar de nuevo y tiene un valor agregado que es, justamente, ordenarse y planificar la negociación. Parte de este orden implica pensar los temas y completar el ciclo de coordinación de acciones.

## 4.1.3 Matriz de intereses

En este punto lo invito, primero, a elegir una negociación realizada y otra que tenga para realizar en un futuro. Luego le pido que transite el siguiente recorrido dinámico, conteste las preguntas y realice las actividades propuestas pensando en ambas situaciones. Esta actividad es esencial porque es la base de la planificación estratégica presentada en la tabla 2. En el siguiente *link* encontrará todos los pasos detallados ¡a tomar papel y lápiz para realizar esta actividad! <https://prezi.com/p/wmpmedba6ofv/?present=1>

¿Ya terminó? ¿qué cambió? ¿qué es lo que puede hacer ahora que no ha hecho antes? ¿de qué se dio cuenta? ¿qué plan de mejora puede realizar por usted mismo? Todas estas preguntas son abiertas dado que, al planificar una negociación de la manera propuesta, se adquieren aprendizajes que no se tenían en cuenta. Esta actividad lo obliga a reflexionar y a revisar lo realizado antes de planificar una negociación futura.

A continuación, le presentamos un modelo con preguntas y espacios en blanco para que usted complete las respuestas a partir de lo aprendido en el documento anterior (el enlace [prezi](#)). Solo es una sugerencia, ya que se pueden agregar notas al margen o lo que usted prefiera para plasmar su idea.

**Tabla 3: Modelo de planificación**

Esquema de pasos a seguir	Respuestas que elaboró
2. Planificar los pasos que conducirán al acuerdo	
3. Para planificar	
4. ¿Qué temas incluir?	
5. Primeras preguntas para hacerle al otro	
6. Cómo detectar intereses	
7. Clasificación de los intereses	
8. Opciones o beneficios (lo que se ofrece)	
9. Alternativas (MAAN)	
10. Legitimidad	
11. Comunicación	
12. Relaciones	
13. Construcción de una buena relación de trabajo	

Fuente: adaptado de Fisher, 1998.

## 4.1.4 Estrategia final

Nos encontramos en la instancia de planificar la estrategia final. Consiste en integrar todo lo anterior para poder cambiar el juego. En otras palabras: a partir de lo que sé que le pasa al otro pesaremos qué podemos cambiar de nuestra formulación en la negociación.

La planificación sirve como base para el diagnóstico, ¿alguna vez realizó un diagnóstico antes de una negociación? Si no lo hizo, estas herramientas lo orientarán.

Algunas preguntas que suelen surgir en la práctica son:

1. ¿Hay que invertir tiempo en esto? La respuesta es sí. El primer obstáculo es romper con la creencia de que ir a negociar no requiere tanto análisis; sin embargo, este modelo nos garantiza que al menos tendremos diseñados los escenarios y en el tablero de movimientos podremos desplazarnos fácilmente. La planificación nos hace más fuertes y seguros a la hora de actuar.

2. ¿Funciona? Sí y de manera positiva, porque la negociación es una forma de gestión. Lo que hace sostenible a las negociaciones es justamente haber previsto los recursos con los que se cuenta y usarlos para fomentar las relaciones y cimentar la confianza. Esta es la base para una buena coordinación de acciones.

**Tabla 5: Herramienta de análisis sugerida.**

	Alternativas	Intereses	Opciones	Legitimidad	Compromiso	Comunicación	Relación
<b>Diagnóstico</b> Cómo el otro negociador utiliza (o no) este elemento							
<b>Estrategia</b> Cómo puedo utilizar los elementos para cambiar el juego							

Fuente: elaboración propia.

Le sugiero que traslade a la primera fila de esta tabla las conclusiones del análisis anterior y, en la segunda, elabore una estrategia para abordar cada ítem.

## 4.2: Modelo de seguimiento

Una vez elaborada la estrategia, y como lo hacemos con todos los procesos, nos centramos en el modelo de seguimiento de una negociación; es decir, en el cumplimiento del acuerdo y en la sostenibilidad de la relación.

Al respecto, tenemos dos aspectos claves:

- 1) la confianza y sus indicadores.
- 2) el impacto de la negociación respecto de sus grupos de interés o *stakeholders*.

Por último, abordaremos el concepto de **negociaciones de triple impacto**. Actualmente es común que las negociaciones se celebren entre personas y empresas. Dentro de estas últimas se encuentran las llamadas **empresas “b”** que son las que certifican triple impacto. Para profundizar en este tema lo invito a ver el siguiente video.

Video 2: Empresas b

Fuente: Santander Argentina Canal (2016). Triple Impacto, pilares de las empresas sustentables [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=d0zZBYE2t2k>.

Pensemos esto en un ejemplo simple: una empresa que fabrica artículos de moda para niños realiza negociaciones sostenibles. Sus fundadoras se aseguran de que cada proveedor con el que trabajan tenga, a su vez, una forma de trabajo sostenible y responsable. De esa manera se constituye una cadena de proveedores y crece la conciencia de que estamos inmersos en un mundo que necesita cuidados.

Las hermanas Atienza iniciaron su proyecto en el año 2012 y hoy tienen una empresa que negocia bajo esos parámetros. Lo invito a conocer este caso y leer una nota del año 2015 en el siguiente enlace: <https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/manos-al-peinado-una-empresa-social-que-tiene-el-verde-en-la-cabeza/>

Los criterios de negociación de estas empresarias se basan, principalmente, en su impronta de empresa verde. Incluso piensan que, en unos años, el intercambio no será monetario, sino que estará reflejado en el valor agregado de los productos y servicios. Esto nos alerta respecto de la manera de negociar y cómo elegimos con quién hacerlo; es decir, la clave está en nuestro **valor agregado** (a nivel social, económico y medioambiental) y en lo que está dentro de nuestras posibilidades mejorar. Esta es la base de la estrategia de seguimiento.

## 4.2.1 Diseño de herramienta de seguimiento

Para poder realizar el seguimiento de un acuerdo primero se debe establecer la base de dicho acuerdo. Cabe aclarar que el acuerdo en cuestión debería haberse generado de manera eficiente, es decir, en base a la satisfacción de las necesidades de todas las partes y como resultado de una negociación por intereses, y no por posturas.

Cuando una de las partes está satisfecha, la relación sigue en el tiempo y se fortalece, siempre que sigamos atentos a ella y la cuidemos.

La invitación ahora es integrar las herramientas para elaborar una estrategia de seguimiento del acuerdo. Podremos integrar en ella: la confianza, el ciclo de coordinación de acciones y la planificación.

La base del diseño propuesto es que solo es posible lograr un acuerdo eficiente si está la confianza presente. Una vez formalizado el acuerdo en la fase 2 del ciclo de coordinación de acciones, el seguimiento de la fase 3 es importante porque es en el momento en que la rendición de cuentas fortalece la relación y da claridad al proceso. A su vez, el acuerdo se construye en base a la planificación (encontramos este elemento en las fases 1 y 2 del ciclo), por lo tanto, el compromiso y las relaciones son la base para la comunicación como impronta en todas las fases.

Veamos un ejemplo breve y luego un modelo de seguimiento sugerido.

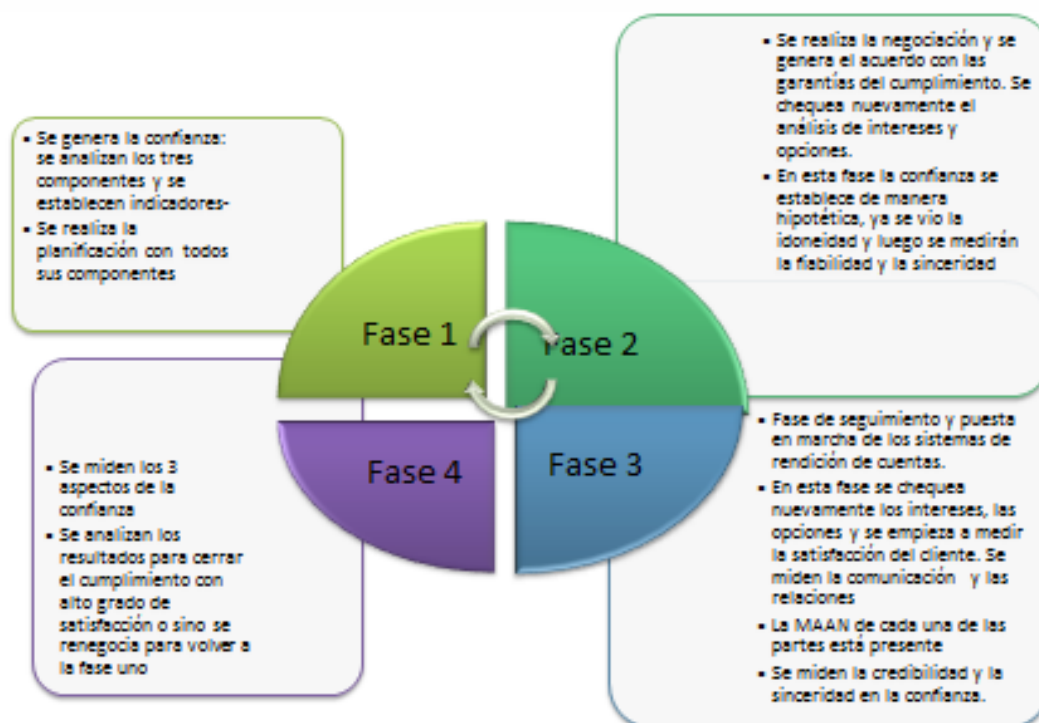
Una consultora fue contactada para realizar un taller de capacitación y, luego de esa actividad, se le propuso revisar los procesos en empresas de un país vecino. El contacto lo realizó un exgerente de una multinacional que vio una oportunidad y un nicho nuevo de mercado en las recomendaciones que recibió de esta consultora por los novedosos servicios que ofrecería para ese país. Esta es la fase 1 del ciclo de coordinación de acciones. Ambas partes se investigaron antes y establecieron un marco de actuación para negociar. En la fase 2 estuvieron mucho tiempo (casi 1 año y medio) porque se presentaban escenarios nuevos: el exgerente que quería llevar los servicios de esta consultora en el extranjero tenía una noción superficial del rubro y en su estructura mental no estaba el conocimiento de los procesos de empresas familiares, que son la especialidad de la consultora. En consecuencia, la fase 2 llevó el tiempo necesario para que este referente del otro país pudiera entender de qué se trataba. Una vez concretada la negociación se llegó a un acuerdo que incluía: un taller de capacitación sobre la temática destinado a empresarios con la condición de que fueran dos generaciones por empresa (como mínimo) y, además, la gestión de prospectos de los potenciales clientes que tendría esta la consultora por parte de ese exgerente. Así empezó la fase 3 con muy buenos resultados y con un sistema cruzado de rendición de cuentas: él, por su lado, tenía una herramienta simple (Excel) a través de la cual rendía cuentas de su gestión en cuanto a traslado, alojamiento, contactos, honorarios, clientes interesados. La consultora, por su parte, enviaba dos reportes: uno que estaba relacionado con el taller y el trabajo previo a la difusión que incluía artículos escritos específicamente para ello y que fueron difundidos por el principal medio de comunicación del país. La otra parte de la rendición de cuentas se graficaba en un Gantt realizado por empresa ya en proceso para que el referente del lugar esté informado de qué

parte del proceso se encontraba en ejecución y así todos estarían tranquilos. Lo importante de este Gantt es que informaba solo la etapa del proceso y el grado de avance, y no el detalle, dado que es parte del acuerdo de confidencialidad que genera la consultora con los clientes. Aún este proyecto se encuentra en la fase 3 y con una claridad que contempla toda la planificación.

Seguramente les llamó la atención que se haya invertido más de un año en preparar el comienzo del trabajo en conjunto. Si pensamos en el tiempo como oportunidad, justamente se esperó el momento oportuno para comenzar el proyecto, mientras tanto se invertía mucho en la relación y la comunicación. El resultado hasta ahora es excelente.

Por lo tanto, un modelo de seguimiento podría incluir:

**Figura 2: Modelo de seguimiento propuesto**



Fuente: elaboración propia.

En todo este seguimiento, usar el *pad* de movimientos propuestos en la negociación situacional es primordial, dado que un cambio de escenario alertaba a los dispositivos propuestos para facilitar la colaboración, por ejemplo: salir al balcón, empatizar, usar criterios de legitimación, etc.

Si retomamos el ejemplo compartido, podemos ver que ambas partes tomaron estos dispositivos hasta llegar a una negociación colaborativa. En este escenario, los criterios objetivos de legitimación fueron los que más se presentaron, dado que las partes no se conocían y ambos ponían en juego su prestigio en este proyecto.

## 4.2.2 Nodos para detectar oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora, como vimos en la figura 2, se detectan en todas las fases. Sin embargo, hay un momento clave, en la fase 3, cuando se ven las acciones y los hechos que demuestran que ambas partes cumplieron con las condiciones de satisfacción antes acordadas. Por lo tanto, las mejoras pueden surgir de esas condiciones y sus resultados.

En este caso, se revisa si apareció algún reclamo o necesidad en los círculos de calidad. En el caso de hallarlo, se revisa todo el proceso hacia atrás para poder detectar cuál fue el punto de inflexión que produjo una falla en lo acordado. Una vez corregido, no vuelve a suceder.

## 4.2.3 Sistema de revisión final

Sucede en la fase 4, se vuelve a revisar todo lo realizado y se fortalecen las relaciones para continuar las negociaciones en conjunto. A esto se le llama **cadena de valor externa**. El impacto que se genera a través de la declaración de satisfacción (por parte del cliente o proveedor) o de un reclamo resuelto de manera eficiente, es justamente el inicio de varios proyectos en común.

Actualmente, la confianza es muy necesaria, por lo tanto, tener una mirada sistémica es esencial. Es decir, no solo en los aspectos técnicos, sino atento a la calidad humana y la empatía con ese otro con el que generamos el acuerdo.

Si retomamos el ejemplo anterior, aunque aún se encuentren en la fase 3, ya el referente y las empresas en las que se trabajaron los talleres han recomendado a colegas para nuevos procesos, dada la calidad del servicio.

## 4.2.4 Impacto del seguimiento en la gestión de las relaciones

Dijimos antes que la comunicación y las relaciones son los facilitadores estrella de las negociaciones sostenibles.

Respecto de las relaciones podemos hacer un paralelo con los llamados grupos de interés o *stakeholders*, término propio del triple impacto o de la **responsabilidad social corporativa**.

Estos grupos de interés se clasifican en:

1- Primarios: accionistas o dueños de las empresas, inversores, empleados, clientes y proveedores.

2-Secundarios: los medios de comunicación, las asociaciones de consumidores, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las asociaciones de la sociedad civil y las otras empresas.

3-Públicos: el gobierno, la comunidad y el medioambiente.

Cualquiera sea la clasificación que tomemos, veremos que estos grupos de interés precisamente se encuentran afectados o influyen en las prácticas de la empresa. Se analizan desde adentro de la organización (los primarios) hacia fuera (los secundarios y los públicos). Por ello es que nos importa tanto hacer un mapa de estos grupos de interés en cada negociación y en cada acuerdo que llevamos a cabo. Más aún si hablamos de negociaciones sostenibles: esos grupos de interés deberían estar satisfechos o, al menos, recibir algún impacto positivo.

Por ejemplo, pensemos en una empresa farmacéutica. No pretende ser cualquier tipo de farmacia, sino que pertenece a una red de farmacias sociales que empezaron a brindar servicio de calidad a zonas de la periferia de la ciudad de Córdoba. Entre sus *stakeholders* primarios se encuentran dos socios (que son los dueños de toda la red), los empleados, clientes y proveedores. Se ocupan de brindar un servicio de calidad a cada uno de ellos; por ejemplo, capacitan a sus empleados para actualizarlos permanentemente. Incluso los dirigentes reciben capacitación constantemente y contratan consultorías para mejorar su gestión. Estas prácticas repercuten en los miembros de la empresa y en los clientes, todos reciben calidad. Sus proveedores, además, se encuentran satisfechos porque pagan a tiempo y, en las épocas de crisis, le financian las deudas porque confían en ellos. Asimismo, se involucran con la comunidad no solo por el tipo de servicio que brindan, sino que también fomentan el deporte en esas zonas como modo de reinserción y fomentan el espíritu de equipo, aportan mayor ocupación a los jóvenes en sus tiempos libres. Cuidan el medioambiente desde sus productos y servicios, utilizan medios responsables para comunicar sus ofertas, difunden medidas preventivas y educan a la comunidad.

En la actualidad, esta cadena creció y se asoció con otros miembros de la familia que también tenían farmacias. Forman una gran red reconocida por su capacidad de cumplimiento, flexibilidad para negociar y, sobre todo, por su calidad humana. Son confiables para cada uno de sus *stakeholders*.

Este es el motivo por el que proponemos pensar en los grupos de interés cuando estamos en la primera etapa de una negociación y nos preguntamos acerca de los intereses propios y los del otro.

Como punto de partida para mejorar las relaciones le sugerimos algunas acciones para la satisfacción de cada *stakeholder*.

#### **Prácticas con stakeholders primarios:**

o Accionistas o dueños: estos son los que hicieron posible la empresa. Accionistas es una manera de llamarlos, aunque esto se refiere a determinada sociedad comercial, pero en

general los denominaremos dueños o propietarios de la empresa. Es importante que ellos sientan que sus acciones generan valor y que sus fondos son administrados de manera responsable. Una empresa tiene fines de lucro y este aumenta a medida que las acciones generan confianza en la comunidad. El reparto de las ganancias es esencial para que los propietarios se sientan motivados a continuar con la empresa. Supongamos que no es así y que estas utilidades se reinvierten continuamente, ¿qué motivación tendrían para seguir?, se desvirtuaría uno de los fines para los que fue creada la empresa. Este *stakeholder* es importante porque, en una negociación, serán los decisores más importantes.

o Empleados: deben ser destinatarios de trato igualitario, respetuosos de la dignidad y, además, deben ser considerados como interlocutores válidos. Es importante generar un compromiso con ellos a través de un adecuado clima laboral (sentido de pertenencia). La importancia en la negociación es justamente esta expectativa e interés diferente que tienen.

Es conveniente que los empleados participen de la construcción de algunas normas que deben cumplir. Por ejemplo, si se decide mejorar el clima laboral con un manual de buenas prácticas para la convivencia, se les puede pedir su opinión y esto será muy valorado entre las personas que son parte de una empresa. También pueden involucrarlos en las cuestiones relacionadas con la forma de vida de los empleados, por ejemplo, hay compañías que se preocupan por la educación de sus empleados y les brindan facilidades para que completen sus estudios o aportan para que los hijos de los empleados vayan a la escuela.

El problema al que se enfrenta la mayoría de los empresarios es el de las subculturas y el fenómeno conocido como **bien aspiracional** que es la búsqueda de parecerse a los demás por los bienes que se poseen. Podemos ejemplificar esto con una práctica común: un empleado cobra un dinero extra y lo empeña en la compra de algún elemento tecnológico innecesario (por ejemplo, un celular último modelo), en lugar de invertir ese dinero en mejorar la calidad de vida de su familia. En este sentido, algunas empresas valoran más las propuestas educativas como una manera de administrar correctamente sus recursos y como una práctica que favorece también a la empresa. Si un empleado administra correctamente los recursos propios es más fácil que pueda hacerlo con los ajenos.

Otras empresas se involucran con los problemas de salud de sus empleados y les facilitan el acceso a beneficios que no cubren las obras sociales, por ejemplo, la operación maxilofacial que corrige los desplazamientos de mandíbula y que se encuentra, por lo general, fuera de cualquier cobertura. Así la empresa contribuye con la calidad de vida de sus empleados de una manera particular al permitirles acceder a un servicio que estaría fuera de su alcance.

Obviamente, se debe comenzar por detectar cuáles son las necesidades que tienen los empleados, conocerlos e integrarlos. Supone un involucramiento, trabajar en equipo y tiene varias ventajas, pero la que aquí nos interesa es que, además de aumentar la productividad de la empresa, genera en los colaboradores un sentido de compañerismo con sus pares y pertenencia con la organización.

Un empleado que está satisfecho lleva esa satisfacción a su hogar, adopta conductas y esto puede tener un efecto tipo dominó, porque los integrantes de su hogar, a su vez, se relacionan con otras personas y trasladan esa cultura empresarial.

Hay empresas que enseñan a los miembros de la comunidad a producir insumos que utilizan para luego contratarlos como proveedores. Pensemos en algunas constructoras que instruyen a sus empleados para que formen cooperativas de trabajo y puedan generar otras fuentes de ingresos.

Supongamos que tenemos un equipo muy capacitado en un aspecto determinado; por ejemplo, en cómo utilizar los materiales que no se utilizan y reciclarlos, ya sea para venderlos o para reutilizarlos. Este equipo puede asistir a las escuelas, a los barrios marginales y enseñarles cómo hacerlo o puede armar un proyecto con ellos. O bien, realizar misiones de caridad para ayudar a comunidades que necesitan vivienda, comida o abrigo.

Así podríamos seguir con varios ejemplos más, pero la idea es que podamos ser creativos a la hora de pensar en cómo involucrarnos socialmente. No olvidemos que la práctica de voluntariado corporativo es una excelente manera de comprometerlos con el medio y hacerlos sentir que, desde su lugar, también pueden generar mejor en los espacios donde realizan dichas acciones.

o Clientes: se le debe brindar un producto y/o servicio seguro y eficaz. La información que se les proporciona es fundamental para fomentar la confianza y transmitir una imagen transparente. Es esencial cuidar la intimidad de los clientes y resguardar sus datos de posibles prácticas comerciales abusivas, dar a conocer esta postura de la empresa y el resguardo de los derechos humanos en general. El cliente es el receptor directo e inmediato de los productos o servicios que produce la empresa y cuidarlo es esencial.

La empresa se puede involucrar aún más con el cliente, según sea el tipo de empresa del que hablemos, generar una relación de confianza. De esa manera el cliente se fideliza con la empresa y, aunque encuentre otras que ofrezcan lo mismo, preferirá quedarse con la que conoce y se preocupa por él. Esto tiene estrecha relación con las actividades que realiza la empresa con la comunidad. Lo mismo vale para negociaciones individuales.

o Proveedores: con este *stakeholder* se establece una relación a largo plazo. Ellos deben respetar las conductas éticas de la empresa dentro del contexto de sus propias culturas y este es un aspecto a controlar. Se pueden elaborar directivas de conducta para los proveedores y que las mismas sirvan de instrumento de control para los proveedores directos y también para los subcontratistas de estos. La cuidadosa selección de los proveedores es esencial para poder llevar adelante las buenas prácticas. Estas prácticas conforman criterios para poder negociar con los proveedores dentro de un marco en común.

Algunas empresas los capacitan y luego realizan acciones conjuntas para verificar el seguimiento de las acciones de sus proveedores.

### **Prácticas con *stakeholders* secundarios:**

- o Medios de comunicación. La empresa debe diseñar un sistema de comunicación para la difusión de sus acciones y para el posicionamiento de su imagen. Si bien en algunos casos se han publicado encuestas que sostienen que los usuarios o consumidores desconfían de las empresas que publicitan sus acciones, actualmente es claro que el movimiento que existe respecto del consumo hace que las empresas sean favorecidas por estas difusiones. Recordemos que las organizaciones, para existir, deben posicionar su imagen, por lo tanto, necesitan que se conozca lo que hacen dentro de la comunidad a la cual pertenecen.
- o ONG. Las organizaciones del tercer sector se encargan de mediar entre la sociedad civil y las empresas para generar respuestas a las demandas y necesidades de la primera. Responden a un contrato social para canalizar estas respuestas. Este *stakeholder* es necesario dado que, por ejemplo, una alianza con estas organizaciones puede resultar beneficiosa para la empresa. Recordemos que sus actividades se encuentran especialmente estudiadas y están compuestas por personas que se ocupan puntualmente de desarrollar acciones para la sociedad.
- o Asociaciones de consumidores: estas organizaciones intermedias son esenciales para el acto económico de intermediación de las empresas ya que tienen el poder de realzar o destruir la imagen de una empresa. Estas asociaciones nos pueden proporcionar información estadística sobre la cantidad de reclamos que realizan los consumidores o usuarios de determinado producto o servicio y con esta información, podemos generar una propuesta más competitiva o que aporte más valor. Estas asociaciones no solo son necesarias para proteger al usuario o consumidor, sino también fundamentales para prevenir abusos.

### **Prácticas con *stakeholders* públicos:**

- o El Estado actualmente ha cedido varias funciones al sector privado, por lo tanto, la sociedad reclama directamente a las empresas respuestas que antes se las pedía al Estado. Las empresas, a su vez, deben cumplir con las directivas que le imparte el Estado como ente controlador último de su contrato con la sociedad.
- o Comunidad: es fundamental el rol educativo que tienen las empresas en este sentido y la colaboración que pueden ofrecer para cubrir las necesidades que se detecten o para mejorar las condiciones de vida de este actor (aunque no siempre pueda solucionar sus problemas). Existen prácticas como el voluntariado corporativo, las donaciones y la ayuda en caso de catástrofes, o las actividades regulares de la empresa que son importantes para la inserción en el medio. La empresa es también generadora de lo que se llama **capital social**. Sabemos que involucrarse socialmente implica fomentar actividades que posiblemente ciertos sectores no puedan realizar por sí mismos, por falta de recursos o porque simplemente no lo prevén. Por ejemplo, el fomento del deporte, de las actividades al aire libre, actividades educativas en salud, hábitos de higiene o alimentarios, por ejemplo. Mientras más frecuentes sean estas propuestas, será más marcado el compromiso de la empresa con el medio que la

rodea. Solo hay que observar alrededor y ver cuáles son las necesidades más acuciantes de una comunidad y tratar de imaginar cómo se puede ayudar.

o Medioambiente: una cuidadosa producción y comercialización pueden evitar importantes inversiones posteriores para corregir defectos y contaminaciones. La empresa debe incorporar principios de protección al medioambiente a través de la implementación de algún proceso que le permita tomar decisiones en estas cuestiones. No es necesario incorporar inmediatamente un sistema de gestión ambiental, pero sí establecer ciertas normas de conducta para cuidar los recursos, por ejemplo: instalar canillas reguladas para lavarse las manos, dispositivos que permitan que las toallas para secarse las manos no sean más de dos o tres hojas, incluir leyendas sobre el cuidado del medioambiente y los recursos, declarar sus predios como libres de humo, separar los recipientes de basura para que los desechos sean arrojados según su posibilidad de ser reciclados o no, entre otras prácticas que podemos mencionar. De hecho, anteriormente, hemos mencionado cómo actúan las empresas de triple impacto.

Hasta aquí todo lo expuesto comprende un marco teórico de lo que significa cada *stakeholder*, de lo que nos puede llegar a aportar y, además, comenta algunas acciones que podemos realizar. Respecto de las acciones son solo casos muy puntuales y a modo de ejemplo; sin embargo, podemos realizar ahora, en este mismo momento una actividad que puede servir a nuestra empresa.

Haga un listado de los *stakeholders* con los que se relaciona. Intente que sea lo más amplio posible (probablemente coincida con el listado que hemos propuesto aquí). Haga un chequeo de las buenas prácticas que ejerció respecto de cada uno y, si estas fueron insuficientes o cree que podría mejorar, sugiera alguna acción de mejora que pueda ser llevada a cabo de manera efectiva.

Para conocer propuestas de mejoras puede consultar la información publicada de empresas de renombre que realizan buenas prácticas. Puede buscar en publicidades, en internet o, por ejemplo, acudir al texto de las normas ISO 26000. Encontrará muchos ejemplos para abordar a los diferentes *stakeholders* mencionados.

En síntesis: si sumamos buenas prácticas con los grupos de interés o *stakeholders*, generamos un valor agregado que conduce al fortalecimiento de las relaciones y, por lo tanto, hará que nuestras negociaciones sean sostenibles y tengan alto impacto

# Referencias

**Cesar Augusto Perez Tafur [usuario]** (29 de enero de 2018). *Trello, Una herramienta para gestión de proyectos* [archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=nhRGj\\_zEjbl](https://www.youtube.com/watch?v=nhRGj_zEjbl)

**Fisher, R.** (1998). *¡Sí! ...de acuerdo. En la práctica*. Buenos Aires: Kapelusz.

**StockSnap** (s.f.). *Forestales, bosques, árboles*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/forestales-bosques-%C3%A1rboles-2619496/>

**Santander Argentina Canal** (1 de noviembre de 2016). *Triple Impacto, pilares de las empresas sustentables* [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=d0zZBYE2t2k>.