



Pacto Global  
Red Panamá

## Mapeo Stakeholder y Materialidad

### Ana Yancy Arce

Gerente de Sostenibilidad y Comunicación Constructora Meco

- Esta crisis a nivel global lo que trabajan en sostenibilidad deben revisar lo que se había mapeado.
- Como algunos stakeholders se convirtieron en importantes y otros menos importante.
  - ¿Estaba el peligro biológico de un virus en la materialidad de alguna empresa?
  - ¿Son ahora algunos stakeholders más importantes que antes?
- Por más exhaustividad que se tenga hay situaciones que no se tenían previstas, pero algo importante que hay otros temas materiales que se tenían como estrategia que si van ayudar a afrontar la situación.
- Se han reforzado los equipos de protección en el trabajo.
- El tema de salubridad y seguridad del **trabajo** y se reforzaron los equipos.
- A pesar que uno tenga una estrategia de sostenibilidad y tenga materialidad definida hoy tenemos que devolvemos e ir a revisar que prioridades le hemos dado a eso.
- El tema de los virus no se va a ir, y pueden aparecer otros y estos deben ser temas relevantes.

### Objetivos de hoy

- Identificación y mapeo de stakeholders.
- Determinar los impactos sociales, económicos y ambientales.
- Conocer los criterios para definir materialidad.

### Concepto de responsabilidad social

- Es la responsabilidad de una organización antes los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionar en la sociedad y el medioambiente a través de un comportamiento transparente y ético que:
  - Contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. Dependiendo del stakeholder con el que me esté relacionando, el tema de salud va hacer relevante, por ej., los supermercados el tema de salud y el bienestar y cuidado de los clientes, no era tan trascendental como lo es hoy, las medidas que toman para que los clientes compren con seguridad es en un tema relevante y una decisión de compra.
  - Tome en consideración de las expectativas de sus partes interesadas. No se puede definir materialidad sin haber estructurado de alguna manera la incorporación de

esas expectativas en la estrategia. Una materialidad donde no se ha incorporado las expectativas de las partes interesadas será más un diagnóstico interno.

- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; se debe cumplir con la normativa aplicable, no se puede tener buenos programas RSE comunitarios y no se cumplir con la legislación.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Esta integralidad va ligada a la estrategia de sostenibilidad y evidentemente a la definición de esos temas materiales que se deben atender en la organización. No es un trabajo solitario de un área o de la alta dirección, es un trabajo que se aplica cada día en cada uno de los trabajadores.

Concepto de partes interesadas, es toda aquella persona, grupos o entidades que, de una u otra manera, son afectados y/o afectan a la empresa en mayor o menor grado, positiva o negativamente.

Stakeholders o Actores involucrados o partes interesadas o grupos de interés.

Las relaciones con stakeholders efectiva y estratégica alineadas sirven para:

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación. Al tener una relación más cercana a ese stakeholder, pero conoce y se identifica riesgos de alguna manera mejorar la reputación ante ese stakeholder.
- Permitir que la empresa aprenda de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos. Siempre la mejora continua viene de una escucha activa, estratégica.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas. Las investigaciones de mercado que identifican riesgos, también se evidencian oportunidades y el desarrollo de innovación.
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equilibrado y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derechos a ser escuchados. Los problemas que enfrenta la sociedad no los puede resolver las empresas solas o los gobiernos solos. Hoy todos debemos poner un grano de arena para resolver estos temas, para que el éxito sea sostenible en el tiempo.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance de objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

¿Cómo se empieza hacer la identificación de público de interés y de la materialidad?

- Cadena de valor de la compañía

- Infraestructura de la empresa
  - Gestión de RRHH
  - Desarrollo de Tecnología
  - Compras
  - Logística Interna → Operaciones → Logística Externa → Marketing y Venta → Servicios Post Venta (Seguimiento al Cliente)
  - Todo este proceso lo que busca es un MARGEN DE GANANCIA
- CADENA DE VALOR EJM
    - Se aprovecha el bosque de acuerdo con el programa de manejo forestal autorizado
    - Los troncos se transportan al aserradero
    - Se clasifica de acuerdo con su calidad
    - Los troncos se aserran para convertirse en tablas
    - La madera se seca para que pueda ser usada
    - Se transporta a las fábricas de muebles
    - Ahí se producen recámaras, comedores y libreros, entre otros
    - Los productos se distribuyen para su venta
    - Los productos se exponen y se venden en las tiendas
- CRITERIO PARA IDENTIFICAR STAKEHOLDERS
    - Personas con las que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras u operativas.
    - Personas que tienen probabilidades de influencias el desempeño de la empresa
    - Personas o grupos afectados positiva o negativa por las operaciones de la empresa.
      - Inversores/accionistas/miembros
      - Clientes y clientes potenciales
      - Proveedores/socios
      - Empleados
      - Gobierno y entes reguladores
      - Medios de comunicación
      - Sindicatos
      - ONG y grupos de presión
      - Comunidades locales
      - Competidores/asociados
      - Líderes de opinión
      - Comunidad académica y científica
      - Instituciones internacionales
- La cadena de valor máximo deben ser 10 pasos.
  - Hay que buscar exhaustividad, si hay que repetir stakeholders de un paso con otro no importa, luego se ajusta.

- Mapa de actores, con base en la matriz de influencia y relevancia se establece el orden de prioridad para los grupos de stakeholders de la empresa. (crear un comité en la empresa para identificar grupos de interés).

#### Matriz influencia y dependencia.

- Los stakeholder de ALTA DEPENDENCIA son aquellos que se encuentran en posición de:
  - Dependencia financiera directa (depende de usted para sus salarios, compras, subsidios).
  - Dependencia financiera indirecta (es decir, su sustento depende de usted a través de su contribución a la economía regional o, por ejemplo, en el caso de clientes de bajos recursos que dependen de los precios bajos de los productos que provee la empresa).
  - Dependencia no financiera, (por ejemplo, quienes dependen de la compañía para obtener servicios fundamentales).
  - Deterioro o riesgo no financiero por sus operaciones (por ejemplo, a través de la contaminación del aire o ruidos molestos o riesgos para la salud de los consumidores de sus productos).
  - Con poco o sin poder de elección (por ejemplo, empleados que quedarán cesantes, vecinos de una planta de producción, consumidores en el caso de productos adictivos, consumidores vulnerables por analfabetismo u otros, entre otros).
  - Revocar, otorgar o influencias el otorgamiento de las licencias.
  - Restringir el acceso a recursos, plantas operativas o capital intelectual.
  - Dañar o mejorar la reputación de una compañía.
  - Contribuir u obstaculizar la capacidad de las compañías para aprender e innovar.
  - Restringir o proveer el acceso a fondos de inversión.
  - Alertar de forma anticipada sobre la existencia de temas emergentes y riesgos o generar distracciones para desviar la atención y el tiempo de la gerencia de las actividades principales (Según el contexto de la relación, deberá decidir si concreta sus esfuerzos en todas o en alguna de estas fuentes de influencia).
- Con base en los anteriores criterios se hace la matriz de influencia y dependencia de grupos de interés
- El mapeo permite a la empresa un plan de relacionamiento estratégico, junto a la estrategia de sostenibilidad optimiza la relación y los recursos.
- Muestra de manera cuantitativa la lógica estratégica de lo que la compañía debe atender

#### Niveles de relacionamiento con las partes interesadas

- Informar (pasivo) la empresa pone a disposición de las partes interesadas información balanceada u objetiva para que la conozcan y entiendan.

- Consultar (Activo), la empresa recibe retroalimentación de las partes interesadas sobre sus procesos, productos, servicios, decisiones e impactos.
- Dialogar (Activo) La comunicación es en dos vías: la empresa se esfuerza por entender y considerar las expectativas y preocupaciones de sus partes interesadas y les comunica cómo estas son incorporadas en la forma de decisiones.
- Colaborar (activo), las partes interesadas participan en la búsqueda de alternativas y soluciones
- Empoderar (Pro-activa), desarrollo de capacidades de las partes interesadas, quiénes toman control de las decisiones y la implementación de las soluciones, por ej., alianzas público privadas.
- Impacto Colectivo (evolucionado) Proceso centrado en impulsar la colaboración entre diferentes organizaciones y el progreso hacia objetivos comunes: Visión compartida, comunicación permanente entre partes, métrica común, organización central.

#### Modelo de sostenibilidad

- Económico-Impacto Económico: empleo, plazos de pago proveedores y subcontratistas, apoyo a pymes, desarrollo económico, entre otros
- Ambiental-Impacto o huella ambiental: suelo, aire, agua, biodiversidad
- Social Impacto Social: Responsabilidades con la comunidad, proveedores, Gobierno, Consumidores, trabajadores, entre otros.

#### Identificación de impactos,

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente producido en su totalidad o parcialmente como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

#### Cadena de valor

##### 1 Se aprovecha el bosque de acuerdo con el programa de manejo forestal autorizado

- Impacto negativo económico, tienen extensos plazos de pago
- Impacto Económico positivo, desarrollo económico local
- Impactos sociales negativos accidentes laborales
- Impacto social positivo generación de empleo
- Ambiental negativo Deforestación
- Ambiental positivo Plan manejo forestal

##### 2. Los troncos se transportan al aserradero

- Económico negativo-contrabando
- Económico positivo Pago justo a transportistas
- Social negativo -congestión vial
- Social positivo- seguridad del producto
- Ambiental negativo- consumo de combustible
- Ambiental positivo-prevención de derrames

### 3. Se clasifica de acuerdo a su calidad

- Económico Negativo Menos maderas gourmet
- Económico positivo Calidad de producto
- Social negativo Molestias a las comunidades
- Social positivo Derechos laborales
- Ambiental negativo Generación de residuos
- Ambiental positivo uso energías alternativas

### 4. Los troncos se asientran para convertirse en tablas

- Económico negativo Desperdicio de materia
- Económico positivo Programas de eficiencia operativa
- Social negativa Desarrollo de talento
- Social positiva Seguridad y salud ocupacional
- Ambiental negativa ruido
- Ambiental positivo reciclaje

### 5. La madera se seca para que pueda ser usada

- Económico Negativo – Extenso tiempo de secado
- Económico positivo Secado artesanal mejor madera
- Social negativo Extensas jornadas
- Social positivo Donación de madera sobrante
- Ambiental negativo consumo de agua
- Ambiental positivo ISO 14001

- Matriz de materialidad es una matriz de calor que sistematiza y es muy cuantitativa los criterios.
- De todos los impactos tiene que haber un proceso de priorización antes de llegar a la matriz.
- Esa priorización debe hacerse mediante un análisis interno de impactos. Hay empresas que no están listas para hacer encuestas y grupos focales para todos los grupos de interés para saber que piensan que es lo más relevante.
- Pero se pueden usar fuentes secundarias para analizar que están diciendo los stakeholders, que es relevante.
- Como se hizo la recogida de partes interesadas de fuentes secundarias, se revisó toda la sistematización de quejas, carteles de licitación, clientes, análisis de medios de comunicación, herramientas de encuestas internas a los clientes, estudios de clima organizacional, entre otros.
- Sumarse tiene un análisis de materialidad en el sector de construcción.
- Norma ISO.
- Indicarse lo hicieron en Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Herramienta de cara a la ISO 26000.
- Se pasan los aspectos de impactos y se le da una calificación y peso (bajo, medio y alto).

- Se mide el riesgo y el impacto para la empresa.
- Una empresa demuestra que es una empresa responsable, cuando se enfrenta a una crisis, cuando llega la crisis se podría mitigar el impacto en mi reputación o legales, cuando se demuestre que ese impacto sabía que lo tenía monitoreado, mecanismos formales, pero se puede demostrar que se le ha dado seguimiento y se ha tratado de disminuir las posibilidades que sucedan.
- Cuando se hace el filtro de todos los impactos, se tiene el resultado en el mapa de calor.

### Interpretando la materialidad para desarrollar la estrategia

