

► MÓDULO 4

**Estrategias de
relacionamiento**
con **grupos**
de **interés**





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Esta publicación es posible gracias al apoyo del pueblo y el gobierno de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La información proporcionada no es oficial del gobierno de Estados Unidos y no representa las opiniones o posiciones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

An aerial photograph of a banana plantation. The rows of banana plants are lush green, with large, elongated leaves. A central path, possibly a drainage ditch or a walkway, runs vertically through the middle of the plantation. Along this path, several blue plastic markers or bags are placed at intervals. The overall scene is a dense, organized agricultural landscape.

USAID/Colombia

USAID/Colombia
Lawrence J. Sacks
Director de Misión

Jennifer Tikka
**Directora de la Oficina de Desarrollo
Económico Rural**

Germán Sanz
Oficial de Inclusión Financiera y Desarrollo

Iniciativa de Finanzas Rurales
Asdrúbal Negrete Lebette
Director

Claudia Elicet Roncancio López
Subdirectora

Contenido:
Juan Felipe Echeverry, Adriana Llano Restrepo,
Natalia Marriaga Martínez, Blanca Posada, Ángela
Galindo, Wilson Gómez

Diseño gráfico
Allprint Graphic

Foto de carátula y página de créditos:
Fernanda Pineda - Hanz Rippe para USAID







Módulo 4

Estrategias de relacionamiento con grupos de interés¹

4.1. Conceptos clave

- **Grupo de interés.** Toda persona u organización que puede afectar y afectarse con la implementación de las acciones de una entidad. Son los actores que intervienen, es decir, las personas u organizaciones con capacidad para actuar y proponer acciones en el marco de cualquier proceso que inicie la entidad. Un actor puede afectar y afectarse con la implementación del proceso.
- **Relaciones interdependientes.** Los actores son personas o colectivos que pertenecen al mismo sistema de una organización y están en relación de interdependencia. Todo lo que un actor piensa, sabe, hace y siente, tiene impacto en el sistema, y viceversa.

Clasificación de los actores:

- **Actor interno.** Persona, organización o institución que pertenece a la parte interna de la entidad: empleados, contratistas o proveedores.
- **Actor externo.** Personas u organizaciones que se ven impactadas externamente por el trabajo de la entidad: clientes, inversionistas y/o fondeadores y aliados estratégicos.
- **Actor exógeno.** Aquel actor con quien no hay una relación directa o permanente, pero que puede verse afectado o afectar el trabajo de la organización: Sociedad civil, medios de comunicación, academia, sector financiero, entes de control.
- **Influencia.** Capacidad de impactar el proceso. No está directamente relacionada ni con el poder ni con el cargo que se ocupe en una institución.
- **Afinidad.** se entiende el grado de involucramiento con el proceso. Es un interés genuino en el proceso, que motiva el conocimiento del mismo.

¹ La información teórica consignada en este módulo fue recogida y adaptada para el sistema financiero del documento de Metodología de relacionamiento para la migración del Plan de Salud Territorial al Plan Decenal de Salud Pública 2012-2015 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014), disponible en este enlace: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/pdsp-metodologia-migracion-pts-al-pdsp.pdf>

4.2. Marco teórico de referencia

4.2.1. Relacionamiento con grupos de interés

Entender la importancia de cada grupo de interés, conocer sus expectativas y tener presentes las promesas de valor que la entidad debe cumplir con cada uno de estos actores y el cómo hacerlo, es lo que asegura un futuro compartido y enriquecedor para todos. El relacionamiento se hace a partir de la identificación de los actores que impactan el proceso, que en este caso en particular son tanto el equipo comercial de la entidad, como los clientes existentes o potenciales, y toda persona que pueda verse impactada positivamente con el accionar de la entidad o bien que pueda impactar el accionar de la misma.

Es indispensable que el proceso de identificación de actores territoriales sea continuado y ajustado por la entidad, teniendo claro que este va más allá de una lista de interlocutores habituales y que debe incluir a todos aquellos que de una u otra manera tienen una posición sectorial de liderazgo, voluntad de participación y capacidad de decisión, de manera directa o indirecta. Asimismo, el relacionamiento está orientado a generar un cambio cultural en la concepción de participación financiera que produzca transformaciones efectivas, como la inclusión del tema en las agendas no solo de los grupos de interés sino de todos los actores sociales.

4.2.2. ¿Qué es un grupo de interés (actor)?

Toda persona u organización que puede afectar y afectarse con la implementación de las estrategias, procesos, procedimientos, productos o servicios. Son los actores que intervienen, es decir, las personas u organizaciones con capacidad para actuar y proponer acciones en el marco del proceso. Un actor puede afectar y afectarse con la implementación del proceso.

4.2.2.1. Relaciones interdependientes

Los actores son personas o colectivos que pertenecen al mismo sistema de una organización y están en relación de interdependencia. Todo lo que un actor piensa, sabe, hace y siente, tiene impacto en el sistema, y viceversa.





4.2.2.2. Clasificación de los actores

- **Actor interno.** Persona, organización o institución que pertenece a la parte interna de la entidad y es clave para el ejercicio de su estrategia: empleados, contratistas o proveedores.
- **Actor externo.** Personas u organizaciones que se ven impactadas externamente por el trabajo de la entidad: clientes y aliados estratégicos.
- **Actor exógeno.** Aquel actor con quien no tiene la entidad una relación directa o permanente, pero que puede verse afectado o afectarse por su trabajo: Sociedad civil, medios de comunicación.

4.2.2.3. Identificación de actores

Una identificación oportuna y pertinente de los actores con los que se va a fortalecer el relacionamiento facilita el diseño de las estrategias y las acciones adecuadas para el logro de los objetivos.

4.2.3. Beneficios del relacionamiento

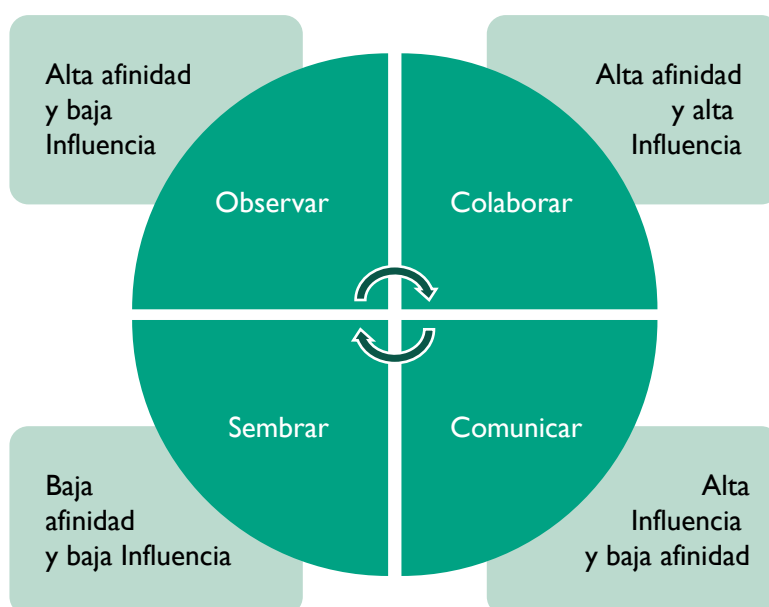
- Facilita una mejor gestión.
- Permite mejoras en el proceso de implementación de las estrategias.
- Desarrolla la confianza entre el territorio, los actores y las instituciones.
- Posibilita la comprensión del contexto en el cual la entidad va a trabajar y por ende la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Permite la combinación de recursos para resolver los problemas y alcanzar los objetivos.
- Da legitimidad al proceso de implementación de las estrategias.

Como toda relación entre partes, esta suele ser muy dinámica y variable. Por lo tanto, el monitoreo de la tendencia de relacionamiento con aquellos que pueden ejercer un gran impacto debe efectuarse

con ajustada periodicidad. Hay que tener en cuenta que el poder de los actores más relevantes puede cambiar y producir el impacto en el proceso de implementación, por lo que es fundamental mantener la comunicación con todos los actores que puedan verse involucrados en la estrategia de la entidad.

4.2.4. Impacto de los grupos de interés (actores)

El impacto de los actores en la puesta en marcha de un proceso o estrategia puede ser medido con base en lo siguiente:



Por **influencia** entendemos la capacidad de impactar el proceso. No está directamente relacionada ni con el poder ni con el cargo que se ocupe en una institución.

Por **afinidad** se entiende el grado de involucramiento con el proceso. Es un interés genuino en el proceso, que motiva el conocimiento del mismo.

En el cuadrante de **colaborar** estarían los grupos de interés (actores) más relacionados con la adquisición de productos por parte de las entidades, quizá como referenciadores de clientes, o como clientes que en cierta medida son voceros de mis productos o servicios, a partir de la experiencia positiva previa que tienen con la entidad.





4.2.5. ¿Qué es una estrategia de relacionamiento?

- La estrategia indica cómo se va a cumplir los objetivos, es el camino a seguir.
- Es una guía de acción, en el sentido que orienta la obtención de ciertos resultados.
- Da sentido y coordinación a todo lo que se hace para llegar a la meta.
- Debe estar fundamentada en una metodología.
- Sirve para obtener determinados resultados. A diferencia de la metodología, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar.

4.2.6. ¿Cómo se logra incluir a todos los actores?

Teniendo en cuenta tres principios:

- **Relevancia.** Saber lo que es importante tanto para el proceso, como para los actores que lo hacen posible y que se benefician del mismo.
- **Exhaustividad.** Comprender lo que los clientes existentes o potenciales piensan de la entidad, sus productos y servicios.
- **Capacidad de respuesta.** Responder a tiempo y de manera oportuna, pertinente, adecuada, a los actores.

4.2.6. ¿Cuáles son las etapas del relacionamiento?

4.2.6.1. Pensar: pensamiento estratégico

Tiene como objetivo la identificación de las razones o motivos que los distintos Grupos de interés (actores) tienen para el relacionamiento. Por tal razón, es importante conocer los objetivos estratégicos para esta estrategia:

- Qué se quiere lograr con el relacionamiento
- Cómo será la situación si se alcanza el éxito
- Por qué es importante que se haga
- Hacer acuerdos

4.2.6.2. Planificar: planificación y análisis

Tiene como objetivo reunir información y poder desarrollar un plan de acción realista, de acuerdo con sus capacidades y con la madurez temática y grado de impacto de los actores. Sin una buena planificación es probable que el relacionamiento no sea exitoso o se desaproveche porque no produce el resultado esperado para el proceso de implementación. Sin planificación se puede generar deterioro en los relacionamientos contruidos a lo largo de la historia.

4.2.6.3. fortalecer: fortalecimiento de las capacidades

Esta etapa tiene como objetivo que tanto los equipos comerciales como los actores en general cuenten con habilidades para construir un relacionamiento exitoso.

4.2.6.4. Relacionamiento

El objetivo de esta etapa es la ejecución del relacionamiento, con base en las expectativas de los actores y las metas del proceso de implementación. Hay opciones múltiples que van de los eventos a las llamadas, de las activaciones o brigadas, hasta la vinculación con actividades propias de los territorios.

4.2.6.5. Actuar: seguimiento y monitoreo del relacionamiento

Esta etapa busca que los aprendizajes obtenidos en el relacionamiento con los actores se traduzcan en acuerdos que lleven a acciones, mejoras y cambios. En esta etapa debemos haber construido confianza con los actores. El diálogo no cesa, aunque las etapas de Pensar, Planificar y Fortalecer hayan sido exitosas. En todo relacionamiento se debe actuar, realimentar y revisar.





4.2.6. Relacionamiento y participación social

La identificación, clasificación y coordinación de grupos de interés debe permitir un relacionamiento estratégico con estos, fomentando a la vez una participación social en la que todos los integrantes se sientan ganadores del proceso. Pero solo podemos hablar de una verdadera participación social cuando existen los siguientes momentos:

- **Información.** Para que desde esta esfera haya participación social, se debe establecer la manera como los actores sociales y ciudadanos en general acceden a la información: oportunidad, frecuencia, cantidad y calidad de la información. La información permite que los grupos de interés sean partícipes de los procesos. Se propicia la participación social cuando se acogen las oportunidades de mejora pertinentes que los clientes han depositado en el Buzón de Sugerencias o de PQR y se los hacemos saber.
- **Consulta.** La participación social en consultas requiere la garantía de contar con espacios donde pueda expresar sus opiniones favorables, sus disensos y consensos, y sus posiciones en contra, que deben ser consideradas por los tomadores de decisión.
- **Decisión.** Cuando hay participación social en la toma de decisiones, la democracia supone que la información apropiada se convierte en conocimiento adecuado, en un discernimiento de la situación, de sus implicaciones e incidencias en la sociedad.
- **Control.** La participación social debe ser crítica y vigilante para no perder de vista que es el bien común el que debe animar las decisiones y ejecuciones que involucran a la sociedad. Por ello se debe vigilar y monitorear el cumplimiento de los acuerdos que se haga con todos y cada uno de los grupos de interés (actores).
- **Gestión.** Esta es la forma más elevada de participación social. Se necesita la continuidad en el tiempo; también, por supuesto, debe haber transparencia, relaciones no utilitaristas, agendas claras, temarios precisos, escucha empática y honestidad.

4.2.7. Guía para gestionar relacionamientos

Entender la importancia de cada grupo de interés, conocer sus expectativas y tener presentes las promesas de valor de la entidad que se deben cumplir con cada uno de estos actores y el cómo hacerlo, es lo que asegura un futuro compartido y enriquecedor para todos.

El relacionamiento, como subproceso esencial del proceso de comunicación y mercadeo social, se hace a partir de la identificación de los actores que impactan el proceso, teniendo en cuenta que no son solamente los del sector al que pertenece la entidad, sino otros muchos, tanto de las instituciones públicas como de las privadas, de la sociedad civil, de la comunidad, de los medios de comunicación, tanto comerciales como alternativos (los colectivos de comunicación), la opinión pública y la ciudadanía en general.

Es indispensable que el proceso de identificación de actores territoriales sea continuado y ajustado por la entidad, teniendo claro que este va más allá de una lista de interlocutores habituales y que debe incluir a todos aquellos que de una u otra manera tienen una posición sectorial de liderazgo, voluntad de participación y capacidad de decisión, de manera directa o indirecta.

El relacionamiento debe incluir lo diferencial y lo diverso, de modo que se consideren las necesidades específicas de las poblaciones con discapacidad, de las víctimas de violencia y el desplazamiento, de la diversidad sexual, etaria y étnica. El relacionamiento está orientado a generar un cambio cultural en la concepción de participación financiera que produzca transformaciones efectivas, como la inclusión del tema en las agendas no solo de los grupos de interés sino de todos los actores sociales.





4.3. Guía para la realización del taller

4.3.1. Taller de relacionamiento con grupos de interés

A: Tema: Identificando los grupos de interés de mi entidad

Participantes: Responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes lo que diversas teorías y tendencias dicen respecto a lo que son los grupos de interés, cómo identificarlos y para qué sirve hacerlo. En la misma presentación el facilitador deberá incluir previamente las conclusiones respecto al taller anterior.

B: Tema: Identificando los grupos de interés de mi entidad

Participantes: Responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Hojas de block tamaño carta

Duración: 1 hora

Descripción de la actividad:

El facilitador pedirá a los participantes que en consenso hagan una lluvia de ideas sobre los grupos de interés de la entidad, que los escriban en una hoja blanca y respondan además en las otras dos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los grupos de interés de la entidad?
- ¿Qué relación tengo con cada uno de ellos?
- ¿Qué me falta para que esa relación sea un gana-gana?

C: Tema: Clasificando los grupos de interés de mi entidad

Participantes: Responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Memofichas de colores: blanca para los internos, azul para los externos y amarilla para los exógenos

Duración: 1 hora

Descripción de la actividad:

El facilitador pedirá a los participantes que en consenso y retomando el listado hecho anteriormente, escriban en las memofichas respectivas, cuáles actores corresponden a cuál grupo.

D: Tema: Impacto de los grupos de interés en mi entidad

Participantes: Responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes lo que diversas teorías y tendencias dicen respecto al impacto de los grupos de interés en la entidad y cómo ubicarlos según la influencia y afinidad que tengan con la organización.

E: Tema: Impacto de los grupos de interés en mi entidad

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Formatos de clasificación de actores según influencia y afinidad

Duración: 1 hora

Descripción de la actividad:

Haciendo uso del formato entregado en el acápite 4.4. de este módulo, se les pedirá que clasifiquen a los grupos de interés de las memofichas según su impacto en la entidad. El facilitador les pedirá que socialicen sus conclusiones y hará el análisis respectivo según los datos que le entreguen.

F: Tema: Estrategias para relacionarme con grupos de interés

Participantes: Responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas





Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación power point, el facilitador explicará a los asistentes lo que diversas teorías y tendencias dicen respecto a la forma más adecuada de generar relacionamientos exitosos con grupos de interés.

G: Tema: Estrategias para relacionarme con grupos de interés

Participantes: Responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Formatos de clasificación de presentación de estrategias de relacionamiento

Duración: 1 hora

Descripción de la actividad:

El facilitador le entregará al grupo las siguientes preguntas:

- Escojamos un grupo
- Reflexionemos, ¿cuál es el estado de la relación con ese grupo actualmente?
- ¿Cómo queremos que sea esa relación en el mediano plazo?
- ¿Cuáles serían los objetivos de la estrategia?
- ¿Qué acciones haríamos para cumplir con los objetivos?
- Definamos unos indicadores

Les pedirá que discutan las respuestas a las mismas y, posteriormente, haciendo uso del formato entregado en el acápite 4.4 de este capítulo, construyan la estrategia para un solo grupo. Si los participantes son más de 6 personas, se podrá pedir que el grupo se divida en colectivos de 3 a 4 personas, y que cada uno seleccione un grupo de interés para diseñar su respectiva estrategia.

4.4. Formatos para recolección de información

Listado de grupos	Tipo de relación	Qué nos hace falta para el gana-gana

Tipo de actor	Actor	Afinidad	Influencia	Aporte a la entidad

Actor	Línea de base	Meta	Objetivos	Acciones	Indicadores

Acta de acuerdos

Acuerdo de gestión n.º:		
Fecha:		
Municipio:		
Grupo de interés participante:		
Hora programada:	Hora de inicio:	Hora de terminación:
Objetivo general del relacionamiento		
Objetivos específicos del relacionamiento		

Acuerdos para el relacionamiento			
Acuerdo	Resultado esperado	Responsable de liderar el acuerdo	Indicador de cumplimiento

Participantes
Participantes de la entidad y del Grupo de Interés convocado

N.º	Nombres y apellidos	Cargo/rol que desempeña	Entidad/organización, equipo que lidera
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

En respaldo de los compromisos y acuerdos aquí registrados, suscribimos el Acta:

Líder Equipo Entidad

Líder Grupo de Interés (aquí se escribe el nombre del Grupo; por ej., Alcaldía, Gobernación, Asociación, etc.)

4.5. Guía orientativa para el análisis de la información recolectada

Tenga en cuenta los siguientes aspectos para analizar y dar uso a la información recopilada durante el taller:

1. Tenga a la mano un listado previo de posibles grupos de interés, identificados a partir de los talleres, visitas y ejercicios anteriores, de modo tal que facilite el trabajo de recordación por parte de los participantes en el taller.
2. Repase los apuntes tomados en cada uno de los ejercicios. Si tiene dudas y realizó registros en audio, escúchelos nuevamente. Si algún dato le hizo falta, consúltelo con las personas participantes.
3. Haga un listado de los puntos en los que coincidieron los participantes y un listado de los puntos divergentes. Consulte con los participantes sobre el motivo de las divergencias, de modo tal que al final haya un consenso general en el que todos se sientan incluidos y representados.
4. Elabore un listado con los problemas y posibles soluciones a los retos evidenciados durante el taller. Presente estas observaciones en los siguientes talleres y haga que los participantes las discutan.
5. A la hora de facilitar sus talleres, enfoque la actividad en ayudar a resolver los puntos divergentes de la entidad y hágaselos saber al personal para que se haga consciente de los mismos.
6. Para el momento en el que estén diseñando la estrategia traiga a colación ideas o experiencias de estrategias con grupos de interés que puedan darle orientación a los participantes, cuidando de no influenciar sus procesos, ni tampoco compartir información privilegiada de otras empresas.
7. Manifieste también los puntos en los que el personal sí converge e invítelos a que sigan dándole continuidad a estos procesos positivos.
8. El diagnóstico es clave para acercar y focalizar los contenidos de los talleres a la realidad de las fundaciones a capacitar.

