

Análisis de grupos de interés

Descripción

Los **grupos de interés**, a los que en inglés se denomina **stakeholders**, son personas individuales o grupos propiamente dichos, tanto formales como informales, que reclaman de alguna forma la atención de la organización porque se relacionan con ésta de alguna manera que puede influir sensiblemente sobre el desarrollo de sus actuaciones.

Puede tratarse, de forma no exhaustiva, de:

- Líderes de opinión.
- Proveedores importantes.
- Usuarios de servicios.
- Contribuyentes.
- Otras administraciones.
- Organismos reguladores o supervisores.
- Grupos de presión.
- Colectivos ciudadanos.
- Asociaciones empresariales o sindicales.
- Etc.

En algunos casos estos grupos merecen el interés de la administración por el papel activo que juegan y las iniciativas que pueden impulsar. En otros, es la propia administración quien tiene interés en la relación con el tercero (incluso, a veces, ante la indiferencia de éste...).

En la situación más extrema, algunos grupos de interés pueden tener una capacidad de incidir sobre la toma de decisiones de la administración muy alta. Algunos ejemplos pueden ser administraciones que cofinancian a través de subvenciones actuaciones de la administración local, administraciones que actúan como prescriptoras (gobiernos o parlamentos estatales o autonómicos), o incluso ciudadanos que intervienen en un proceso participativo.

El **análisis de grupos de interés** consiste en una identificación sistemática de dichos grupos y en una revisión de las características de dicho interés para poder determinar una estrategia de relación de la organización hacia ellos que favorezca la consecución de los objetivos que se establezcan.

Aplicaciones

El **análisis de grupos de interés** es una herramienta adecuada para cualquier proceso de actuación en el que tenga una relevancia destacada la influencia que puedan ejercer terceras partes sobre las acciones de la organización.

A menudo será aconsejable elaborar planes específicos de relación y comunicación con los grupos de interés más importantes.

Es, por tanto, una metodología a considerar en la mayor parte de los análisis estratégicos de las organizaciones públicas.

Utilización

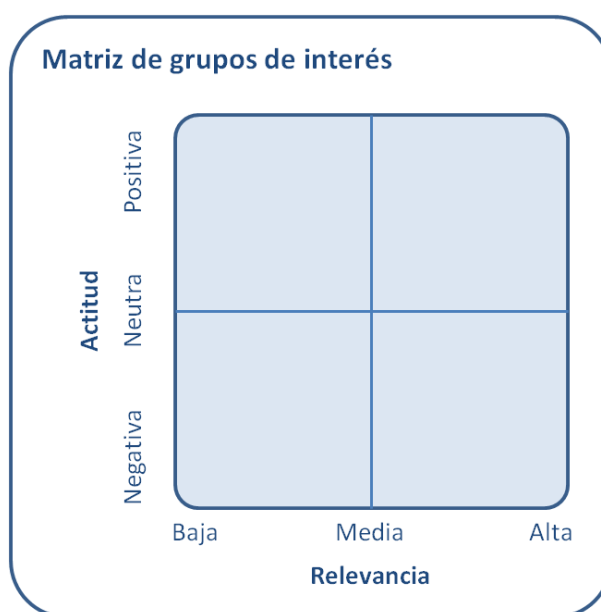
Para llevar a cabo el **análisis de grupos de interés** se debe proceder de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- 1) Identificar de forma exhaustiva todas las partes, tanto internas como externas, que pueden influir en un determinado proceso de gestión de la organización.
- 2) Indicar, para cada una de estas partes:
 - a)Cuál es el **motivo** de su interés, o bien el motivo por el cual la organización está interesada en ellos.
 - b) Cómo puede ejercer su **influencia**, en un sentido positivo o negativo, sobre la organización.
 - c)Cuál será la **relevancia** que tendrán sus actuaciones respecto al funcionamiento de la organización, identificada con un índice escalado, por ejemplo, en tres grados: baja, media y alta.
 - d)Cuál se prevé que será la **actitud** que tomará ante los proyectos y las actuaciones de la administración, identificada asimismo con un índice escalado en tres grados: negativa, neutra y positiva.

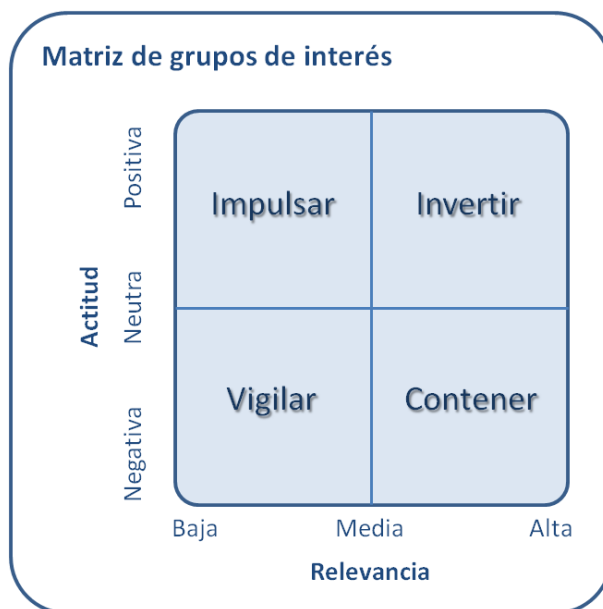
Para sistematizar el análisis se puede utilizar una tabla como la siguiente:

Persona o grupo de interés	Motivo	Forma de influencia	Relevancia	Actitud

- 3) Posicionar cada uno de los grupos de interés, según su grado de relevancia y de actitud establecidos en el punto anterior, en una matriz de doble entrada como la siguiente:



- 4) Determinar el comportamiento más adecuado que deberá tener la organización hacia cada uno de los grupos, de acuerdo con su posición en la matriz, y según el esquema siguiente:



Los comportamientos posibles y esquemáticos son:

- Invertir.** En este cuadrante se sitúan los grupos de interés que pueden colaborar de forma más intensa en la consecución de los objetivos establecidos. Por tanto, será necesario dedicarles una atención constante y detallada. La comunicación ha de mantenerse de forma continua y fluida en ambos sentidos y, si es posible, se les debe implicar en los procesos de toma de decisiones.
- Contener.** Los grupos de interés situados en este cuadrante también deben ser objeto de atención constante por parte de la organización, pero no deben ser considerados como aliados. El principal objetivo en relación con ellos ha de ser hacerles cambiar de actitud, siempre que sea factible o, alternativamente, neutralizar sus actuaciones mediante una adecuada gestión de la comunicación.
- Impulsar.** Los grupos de interés de poca relevancia pero con una actitud positiva hacia las actuaciones de la organización no deberían ser objeto de un gran esfuerzo de relación por parte de ésta última, debido a los costes poco productivos que supondría, pero sí deberían disponer de información suficiente como para poder ejercer su influencia en su entorno y ayudar a neutralizar la actitud de los grupos más reticentes.
- Vigilar.** Finalmente, los grupos de interés con poca relevancia y con una actitud negativa simplemente han de ser monitorizados, con el menor esfuerzo posible, para detectar en su caso cualquier cambio que pueda suponer su traslado a otro cuadrante y, por tanto, un cambio de la actitud que hacia ellos deberá tener la organización.