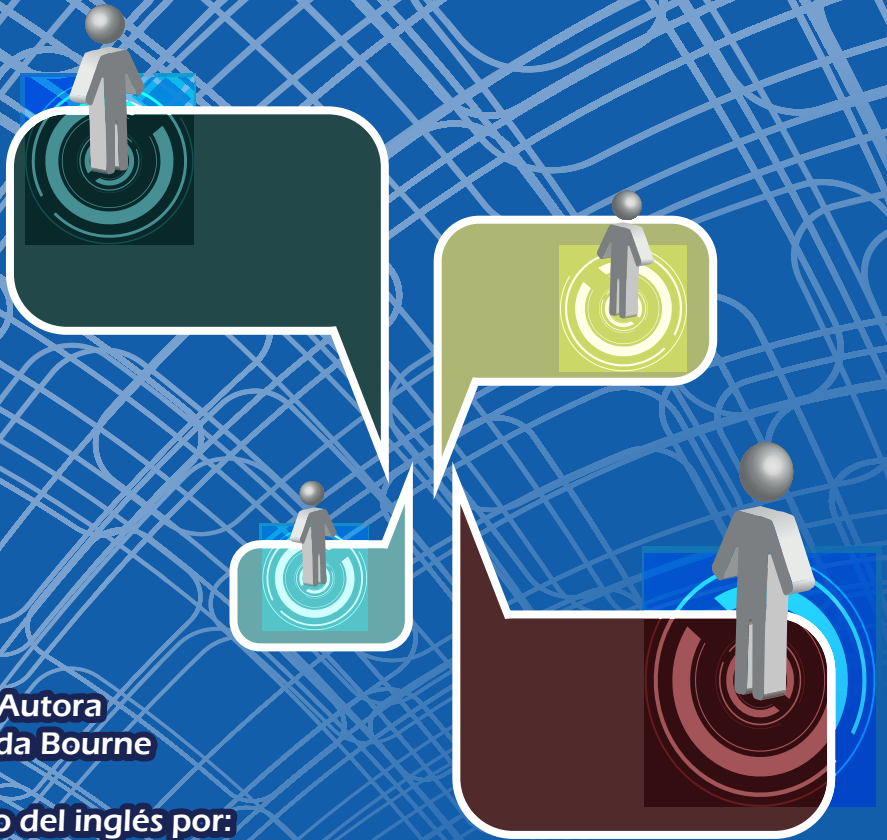


Gestión de *Stakeholders*: Gestión de grupos de interés



Autora
Lynda Bourne

Traducido del inglés por:

Alvaro Hernán Amaya Goyeneche
Walther H. Suárez Ortiz
Carlos Arturo Sierra Amazo
Angélica Rodríguez Damian



GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS*.
GESTIÓN GRUPOS DE INTERÉS

AUTORA:
LYNDA BOURNE

TRADUCTORES:
ÁLVARO AMAYA GOYENECHÉ
ANGÉLICA RODRÍGUEZ DAMIAN
WALTHER SUAREZ ORTIZ
CARLOS SIERRA AMAZO



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Gestión de stakeholders. Gestión de grupos de interés / Lynda Bourne; traducción: Alvaro Amaya, Walther Suárez, Angelica Rodríguez, Carlos Sierra; coordinadora: Bibiana Clavijo. -- Bogotá: Universidad EAN, 2013.-- (Gestión organizacional)
316 p.

ISBN: 978-958-756-211-8

1. Administración I. Bourne, Lynda

658 CDD 21



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Coodinadora Gestión de Publicaciones

Laura Cediel Freneda

Diseño y finalización

María Eugenia Mila E.

Diagramación e impresión

Digiprint Editores

Diseño de carátula

Álvaro Leonel Guerrero

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013.
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN
Primera edición 2013.

ISBN: 978-958-756-211-8

Digiprint Editores E.U: Calle 63 Bis No. 70-49 Bogotá, D.C. Colombia

Contenido

Prólogo.....	5
Prefacio.....	7
Sección I	15
Capítulo uno: ¿Por qué son importantes los <i>Stakeholders</i>?	21
Introducción.....	25
1.1 La investigación.....	29
1.2 Síntesis de la investigación.....	32
1.3 Un concepto de éxito equilibrado.....	34
1.4 Creación de valor.....	34
1.5 La comunicación relacionada con el valor.....	36
1.6 Gestión de riesgos.....	36
1.7 Proveduría y gestión de riesgos.....	37
1.8 Conductas riesgosas.....	38
1.9 Relación entre comunicación y riesgo.....	38
1.10 Gestión de las relaciones.....	39
1.11 Interdependencia entre cada uno de estos elementos.....	40
Capítulo dos: ¿Quién o quiénes pueden ser <i>Stakeholders</i>?	55
Introducción.....	57
2.1 Aparece el concepto <i>Stakeholder</i>	58
2.2 ¿Quiénes son los <i>Stakeholders</i> ?.....	59
2.3 Las actividades corporativas y las comunidades de <i>Stakeholders</i>	68
2.4 La creación de la metodología <i>Stakeholder Circle</i> ®.....	73
2.5 <i>Software</i> de apoyo a la metodología.....	80
2.6 Conclusiones.....	82
SECCIÓN II-GUÍA	83
Capítulo tres: Los <i>Stakeholders</i> adecuados	85
Introducción.....	87
3.1 Paso 1: identificar.....	88
3.2 Paso 2: priorizar.....	99
3.3 Conclusión.....	111
Capítulo cuatro: Mapeo de los <i>Stakeholders</i>	113
Introducción.....	115
4.1 Presentación de datos complejos.....	117
4.2 La historia del mapeo de <i>Stakeholders</i>	120
4.3 Representaciones de <i>Stakeholders</i>	121

4.4	Herramientas para la identificación de <i>Stakeholders</i>	125
4.5	Herramientas de apoyo del <i>Stakeholders Circle</i> [®]	142
4.6	Conclusión.....	151
Capítulo cinco: Medición de la actitud de los <i>Stakeholders</i>.....		153
	Introducción.....	155
5.1	Vinculación de los <i>Stakeholders</i>	157
5.2	Una definición de actitud.....	160
5.3	Comunicación dirigida a sectores específicos.....	170
5.4	Conclusiones.....	187
Capítulo seis: Monitoreo de los mecanismos de vinculación...		189
	Introducción.....	191
6.1	Conservación de la comunidad de los <i>Stakeholders</i>	192
6.2	Monitoreo de tendencias.....	215
6.3	Conclusiones.....	217
SECCIÓN III. IMPLEMENTACIÓN.....		219
Capítulo siete: Implementación efectiva.....		223
	Introducción.....	225
7.1	Valor de la metodología de vinculación de <i>Stakeholders</i>	226
7.2	De qué manera contribuyen las metodologías de vinculación para <i>Stakeholders</i>	231
7.3	Gestión de inconvenientes.....	236
7.4	Uso exitoso de la metodología para una actividad.....	238
7.5	Factores para la ejecución exitosa a nivel organizacional....	243
7.6	Conclusión.....	247
Capítulo ocho: Disposición organizacional.....		249
	Introducción.....	251
8.1	Definición de madurez organizacional.....	252
8.2	Componentes de una gestión de relaciones exitosas con los <i>Stakeholders</i>	258
8.3	Conclusión.....	277
Capítulo nueve: Criterios para la implementación.....		279
	Introducción.....	281
9.1	Criterios para el mejoramiento.....	282
9.2	Alcanzando el siguiente nivel.....	284
9.3	Factores para una implementación organizacional exitosa...	310
9.4	Consideraciones para manejar la incertidumbre.....	311
9.5	Conclusión.....	316
	Referencias.....	317

Prólogo

Klaus Rud Sejling
Vicepresidente-Director de
Global Business Development APM Terminales

En el momento en que se escribe este libro el mundo atraviesa la peor crisis económica y financiera en la historia reciente. Muy pocos —si es que alguien— pudieron predecir la crisis cuando, en 2007, las terminales APM se propusieron como objetivo una cultura de vinculación de *Stakeholders* más sólida. Ahora miro atrás y digo: “¡me alegra que nosotros sí lo hicimos!”. En una industria de infraestructura como es la de los puertos, para lograr el éxito empresarial es fundamental mantener relaciones legítimas con los *Stakeholders*, como lo son los proveedores, los clientes, las autoridades, los socios, las ONG, entre otros. Estas relaciones se tornan aún más importantes en tiempos de crisis.

Cuando se realizó el lanzamiento del programa de vinculación de stakeholders al interior de nuestra unidad de inversiones y desarrollo empresarial, nuestro interés se centró en el desarrollo y la implementación de un enfoque práctico y realista que ofreciera mejoras substanciales a los resultados empresariales que se obtienen. Nos orientaba la filosofía de ganar un mayor número de licitaciones y concretar nuevos acuerdos para el desarrollo de infraestructura portuaria novedosa, así como la administración exitosa de los *Stakeholders* durante los proyectos actuales de construcción de puertos. Aunque siempre tuvimos claro que las relaciones con los *Stakeholders* eran un factor clave para

el éxito, nunca habíamos adoptado un enfoque que nos permitiera mejorar nuestras habilidades en este campo.

Poco después nos dimos cuenta de que se podía encontrar ayuda útil en fuentes externas. De esta manera contactamos a Lynda Bourne con el fin de que nos brindara apoyo para la creación de un enfoque para el desarrollo de nuestras herramientas y su implementación. Una de las principales razones por las que escogimos trabajar con Lynda fue la claridad y la lógica intuitiva de la metodología *Stakeholder Circle*[®], pero también el hecho de que la metodología y el enfoque se podían ajustar fácilmente a nuestro grado de madurez y a nuestras pretensiones. Desde un inicio estábamos empeñados en que la vinculación de *Stakeholders* no fuese un proceso demasiado complicado y fuimos humildes al determinar nuestro punto de partida.

Además de la utilización del método como herramienta, teníamos el propósito de hacer de este el inicio de un proceso de cambio cultural, más enfocados en aspectos externos y en prestar mayor atención a la construcción de relaciones más duraderas con los *Stakeholders*. Para lograrlo decidimos hacer extenso nuestro enfoque de vinculación de *Stakeholders* mediante la realización de varios talleres, que lo convirtieron en un pilar fundamental de lo que llamamos nuestro enfoque ganador. Lo hemos incorporado satisfactoriamente en nuestra organización y todas las oportunidades de inversión que tenemos en la mira se someten a un análisis de *Stakeholders*, con las actividades que de ello se desprenden.

Luego de darlo a conocer al interior de nuestra unidad de inversiones y desarrollo empresarial, otras áreas de nuestra organización lo han adoptado de forma parcial o total. Personalmente creo que ha sido un gran proceso de aprendizaje, en el que trabajar con el método y verlo aplicado en la práctica ha convertido la vinculación de *Stakeholders* en una parte intuitiva de aquello a lo que le dedico atención como miembro de un equipo líder.

Recomiendo a gerentes de proyectos y a empresarios en general leer: *Gestión de las relaciones con los Stakeholders: un modelo de madurez para la implementación organizacional*. Motívese a hacer la vinculación de *Stakeholders* de forma estructurada con un componente natural de su enfoque.

Prefacio

Para resumir: Es bien sabido que aquellas personas que más quieren estar al mando de otras son, ipso facto, las que menos están capacitadas para hacerlo. Para resumir el resumen: A ninguna persona que sea capaz de hacer que lo nombren presidente se le debería, por ninguna razón, permitir hacer ningún trabajo. Para resumir el resumen del resumen: la gente es un problema.

Douglas Adams
The restaurant at the end of the universe

A menos que usted sea un ermitaño que vive solo en una cueva a diez días de camino del pueblo más cercano y sin ningún medio de comunicación con el mundo exterior, se tiene que relacionar con otros. En las cosas que hacemos a diario, tanto en la vida personal como en los negocios, necesitamos establecer o construir vínculos con otras personas. Estos vínculos, estas relaciones, tienen diferente duración, diferente fuerza y diferentes objetivos; no las podemos ignorar. Generalmente no podemos ni siquiera escoger a cuáles les tendremos que dedicar nuestro tiempo y atención. Como mi abuela solía decir “podemos escoger nuestros amigos pero no nuestra familia”. A menudo no podemos escoger nuestras relaciones laborales tampoco.

Otro aspecto importante acerca de las relaciones es que constantemente necesitamos dar de sí para mantenerlas, ya sea que se trate de relaciones personales o comerciales. Las relaciones con amigos y familiares necesitan refuerzo constante, al igual que las relaciones corporativas; ambas requieren mantenimiento en términos de adecuada comunicación, y esta debe estar sujeta a las necesidades y requerimientos de dicha relación. Por ejemplo, flores y una cena para celebrar el cumpleaños de su esposo(a), o comunicación adecuada dirigida a destinatarios específicos, si se trata de un *Stakeholder* importante en una organización.

Por lo general sabemos a qué actividades del manejo de nuestras relaciones personales le prestamos mayor atención, pero no es tan fácil saber en qué punto debemos fortalecer las relaciones corporativas, ya sea que estas sean a corto o a largo plazo. Existen varias fuentes de ayuda para mantener y fortalecer las relaciones personales, pero es mucho menos lo que se ha escrito acerca de construir, fortalecer y mantener relaciones en el mundo de los negocios. Este libro busca abordar esa deficiencia, primero presentando ideas relacionadas con el por qué los stakeholders son importantes, y segundo mediante la descripción de un enfoque estructurado y flexible que brinda la fundamentación para el seguimiento y la medición de la efectividad de la comunicación —*The Stakeholder Circle*®— y, finalmente, gracias al desarrollo de un conjunto de directrices para las empresas que buscan implementar esta metodología —o cualquier otra— para optimizar la gestión de las relaciones con sus stakeholders.

Las prácticas y los procesos que llevan a la planeación de comunicaciones y a un análisis básico de *Stakeholders* han sido parte de las herramientas y métodos de gestión de las organizaciones por mucho tiempo. Sin embargo, hasta hace poco, la gestión de las relaciones con estos agentes parece que ha sido un aspecto secundario. Parte del elemento de habilidades interpersonales para el manejo del progreso de las actividades de una organización: algo de lo que mucho se ha escrito y se ha hablado, pero que pocas veces se ha tomado en serio. Parece que en la práctica reina un punto de vista y es que el análisis de *Stakeholders* solo se debe realizar una vez, que la comunidad de *Stakeholders* debe tener un límite y que basta con adivinar su capacidad para influenciar las actividades que una organización lleva a cabo.

El lado humano del quehacer en una empresa es visto como un aspecto secundario frente al manejo del presupuesto, el cronograma, los alcances y los riesgos. En el trabajo que he realizado en empresas de Australia, Europa y los Estados Unidos, los datos que se conservaron de la gestión de riesgos de las actividades mostraron que los riesgos asociados a las personas (los *Stakeholders*) constituyen el 90 % del plan de gestión de riesgos. No obstante, la relación existente entre la gestión de riesgos y la gestión de los *Stakeholders* es una sorpresa para la mayoría de los gerentes con quienes he conversado sobre esta conexión.

En mi propio trabajo en el ámbito organizacional, tanto como gerente de proyectos como integrante de alta dirección y a menudo como gestor de proyectos, consolidé la visión de que la gente era siempre el problema cuando los proyectos, u otra actividad corporativa, encontraban dificultades o no cumplían con lo que se esperaba. El factor humano estaba siempre en el centro del inconveniente, ya sea porque se presentaban fallas en el flujo de la comunicación, porque los recursos o el apoyo no se suministraban a tiempo o porque se presentaba incumplimiento de los requerimientos. Comencé a ver estos incidentes como fallas de las relaciones entre las actividades o los proyectos y las personas que en ellos intervenían (sus *Stakeholders*) y me di cuenta de que se necesitaba hacer algo más en dos áreas específicas. En primer lugar, un enfoque más estructurado para el desarrollo de la comunicación destinada específicamente a los adecuados. Y en segundo lugar, un enfoque con el fin de brindar mayor asesoría a las empresas en la implementación de nuevas y mejores prácticas en la gestión de las relaciones con los *Stakeholders*.

Cuando las relaciones entre las actividades y estos últimos no funcionaron, algunos —o en ocasiones todos los *Stakeholders*— tenían la percepción de que las actividades habían fracasado. Esa percepción de fracaso, de no cumplir con lo que se esperaba, era propia de cada persona o de cada grupo de personas que tenía algo en juego en esa actividad en particular. Si se cree que no se ha cumplido con algún aspecto de sus expectativas o requerimientos de forma adecuada, habrá una percepción de que la actividad de la empresa ha fracasado.

Entonces, ¿cómo maneja el equipo a cargo del proyecto las percepciones de los *Stakeholders*? Es cuestión de realizar un análisis que contemple todos esos grupos y personas con el fin de comprender sus necesidades y cimentar relaciones. La evolución y el perfeccionamiento de la metodología *Stakeholder Circle*[®] se llevó a cabo a lo largo de varios años gracias a investigaciones de carácter académico, publicaciones en revistas del medio, presentaciones, conferencias, modificaciones y mejoras realizadas por medio del trabajo con empresas y practicantes que dedicaban esfuerzos en la implementación de gestión de relaciones con sus *Stakeholders*.

Tal y como lo hacen las personas, las empresas funcionan a diferentes niveles de eficiencia y disposición al cambio. En el campo de la gestión de este tipo de relaciones, las organizaciones muestran diferentes niveles de disposición para aceptar el uso de prácticas relacionadas con ello. En un determinado nivel

de madurez, la generación de técnicas sofisticadas de mapeo que se puedan utilizar para la creación de informes que sirvan de pronóstico, y las revisiones y chequeos de las condiciones de bienestar ayudarán a que la organización obtenga mejoras en sus ventajas competitivas. En niveles de madurez inferiores, las organizaciones pueden desarrollar de forma gradual procesos y prácticas coherentes que apoyen la comprensión estructurada de la comunidad de *Stakeholders*.

Mi intención al escribir este libro era la de brindar una explicación exhaustiva de la gestión de las relaciones con los *Stakeholders*. Tras suministrar información que les sea útil a practicantes, ejecutivos e investigadores, espero que pueda crear el perfil del manejo de este tipo de relaciones en todas las áreas. Me anticipo a afirmar que este libro podrá satisfacer las necesidades de las organizaciones que se encuentran en todos los niveles de madurez. Se busca suministrar información que ayude a las organizaciones a dar el próximo paso hacia la optimización del conocimiento y la iniciativa para construir y sostener relaciones estables con aquellos que en realidad son importantes para el éxito de sus actividades.

El manejo de las relaciones, tanto en el ámbito personal como en el empresarial, es algo con lo que todo el mundo (excepto el ermitaño) tiene que ver. Así, todo aquel que lea este libro debe tomar las ideas y prácticas que le ayuden a lograrlo. Establecer relaciones y mantener el máximo nivel de compromiso no tiene por qué ser una tarea imposible. Espero que este libro sea de ayuda. Buena suerte en todo lo que se propongan.

*Dra. Lynda Bourne, PMP, FAIM, FACS
Gerente General, Stakeholders Management Pty Ltd.
Melbourne, Australia*

**SECCIÓN I
MARCO DE
REFERENCIA**

¿Por qué son importantes los *Stakeholders*?

A comienzos de 2008, Su Majestad la reina Isabel inauguró la nueva terminal de British Airways, la Terminal de Heathrow (T5) con palabras radiantes. Por lo menos un año antes de la inauguración, la T5 había entrado a formar parte de la mitología de la industria de la construcción en el Reino Unido, como un símbolo de la manera en la que esta industria se había transformado. Los elementos de esta milagrosa evolución fueron la introducción de prácticas de contratación y construcción innovadoras que trajeron como resultado cifras récord de baja accidentalidad, calculadas en términos de días de trabajo perdidos y entregas antes de tiempo y por debajo del presupuesto asignado. Con todo y esto, cuando la T5 abrió sus puertas al tráfico aéreo para vuelos comerciales, ¡empezó el caos! Muchos pasajeros perdieron sus maletas, los vuelos se retrasaron o fueron cancelados y la T5 dejó de verse como un símbolo de innovación, y pasó a ser una mancha en la reputación de British Airways. El tema “T5” es el tema de este libro.

El éxito del cambio organizacional depende de:

- Las personas y también de:
 - Su percepción del éxito y el fracaso.
 - La disposición que tienen de participar en la visión de la organización tal y como lo define la dirección.

Así mismo, el fracaso del cambio organizacional lo puede causar:

- La deficiente integración de los distintos componentes del cambio, como pueden ser:
 - Cuando la fase de consolidación y desarrollo es satisfactoria pero la implementación se ejecuta deficientemente.
 - Cuando la infraestructura tiene como base el uso de tecnología compleja y que es totalmente inaccesible para quienes deben utilizarla frecuentemente.
- La incapacidad de la dirección al no admitir que los criterios del éxito deben abarcar mucho más que los aspectos relacionados con las cifras en los balances finales:
 - La creación de valor para el accionista no es el único impulsor que orienta las actividades corporativas.

Gestión de *Stakeholders* Gestión grupos de interés

- Hoy en día se espera que las organizaciones adopten conductas socialmente benéficas, tales como la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial como parte integral de su misión y visión.

Lo que ocurrió en la Terminal 5, no se analizará en detalle en este libro, pero se utilizarán algunos aspectos de ese proyecto para ilustrar la idea principal de la temática aquí tratada. La idea es que varias empresas han puesto en práctica ideologías de gestión en las que priman las cifras de rentabilidad, la creación de valor para el accionista es lo que predomina y el gerente general de la compañía debe ser un héroe. La premisa de este libro es que para cualquier actividad que la organización emprenda, ya sea de orden estratégico, operativo, o táctico, esta solo puede ser exitosa gracias a los aportes, el compromiso y el apoyo de la gente —los *Stakeholders*—. Ganarse el apoyo y el compromiso de los *Stakeholders* y mantenerlo exige un proceso continuo que permita vincular los *Stakeholders* apropiados en el momento justo y comprender y gestionar sus expectativas.

Este libro busca brindar a los integrantes de equipos directivos un marco de referencia para la gestión de relaciones con *Stakeholders*. El éxito en la gestión de las relaciones con *Stakeholders* se logra a través de un compromiso a largo plazo con un proceso estructurado enfocado en:

- Identificación de *Stakeholders*.
- Comprensión de sus expectativas.
- Gestión de esas expectativas.
- Seguimiento de la efectividad de los mecanismos de vinculación de los *Stakeholders*.
- Estudio continuo de la comunidad de *Stakeholders*.

La creación de una cultura de conciencia frente a los *Stakeholders* al interior de una organización requiere un enfoque diseñado y estructurado, una gestión competente y tiempo. A manera de proceso continuo, la administración de *Stakeholders* requiere la comprensión y el apoyo o toma de conciencia por parte de todos los integrantes de la organización: desde el gerente general hasta el contratista a corto plazo. De esta manera se garantiza que las prácticas de gestión de relaciones con *Stakeholders* efectivas se arraigan en la cultura de la organización: “la forma en la que hacemos las cosas aquí”.

¿Por qué son importantes los *Stakeholders*?

Este libro brinda un enfoque estructurado para apoyar a las organizaciones para que alcancen estos objetivos. Existen dos planes de ruta: el primero brinda directrices estructuradas y diseñadas con el fin de identificar sus actuales *Stakeholders* y los medios para que en realidad comprendan y gestionen sus expectativas. Esta estructura la facilita la metodología ***Stakeholder Circle***[®] para la vinculación de *Stakeholders*. El segundo plan de ruta brinda una guía para las empresas que deseen implementar este modelo de gestión, o cualquier otra metodología apropiada de la manera más efectiva posible.

El Modelo de Madurez de Relaciones con los *Stakeholders* (SRMM, por sus siglas en inglés) se ha desarrollado para apoyar la implementación de prácticas y procesos que mejor se adapten al nivel actual de preparación de la organización para la adopción de la gestión de relaciones con los *Stakeholders*. Mediante el uso de las directrices establecidas por el SRMM, la organización está en capacidad de encontrar su punto de partida para el proceso de mejora. Este modelo también brinda una guía acerca de los procesos y prácticas que podrían ser más eficaces en la fase actual de desarrollo en la organización, y el uso de un procedimiento de evaluación estructurado la deja en el mejor lugar para medir y obtener evidencia de la efectividad de los procesos que se han mejorado.

Muchas organizaciones están familiarizadas con el concepto de madurez organizacional. Las tres perspectivas más reconocidas son:

- La integración del Modelo de Madurez de Capacidades (*Capability Maturity Model Integration-CMMI*): desarrollada por el *Carnegie Mellon's Software Engineering Institute* (SEI) como una herramienta de evaluación y mejoramiento de los procesos de desarrollo de *Software* de una empresa.
- Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos (*Organizational Project Management Maturity Model-OPM3*): desarrollada por el *Project Management Institute* (PMI) a manera de herramienta de evaluación y mejoramiento de la capacidad de una organización para escoger los procesos adecuados y llevarlos a cabo de forma justa y coherente.
- Modelo de Madurez de la Gestión de Proyectos. Programas y Portafolios (*Programme and Project Management Maturity Model-P3M3*): elaborada por la Oficina de Comercio Gubernamental (OGC, por sus siglas en inglés)

como una guía de consulta para la práctica mejor estructurada de gestión de proyectos en una organización.

Estos tres modelos son ejemplos de un enfoque estructurado para el mejoramiento corporativo que se ajusta a diferentes etapas de desarrollo con objetivos medibles. El enfoque CMMI es la base teórica del concepto de evaluación, mejora y revisión, lo cual es sobre lo que se cimentan otros modelos de madurez. Los niveles de madurez de CMMI se definen como: inicial, repetible, definido, controlado y de optimización.

Desde el año 2000 he trabajado con empresas de Asia, Australasia, Europa y los Estados Unidos en búsqueda de desarrollar formas de gestionar más efectivamente las relaciones de ellas con sus *Stakeholders*. Esta tarea incluía entrenamiento y consultoría en este tipo de actividades y la aplicación de métodos que se desarrollaron como resultado de esta investigación. Esta metodología y el *Software* de apoyo denominado el ***Stakeholder Circle***[®] han brindado tanto a personas como a organizaciones conceptos prácticos a modo de guía para desarrollar planes para la gestión de las relaciones con los *Stakeholders* y para el seguimiento de la implementación y la efectividad de estos planes.

Este libro suministra los recursos para que las empresas entiendan y utilicen los procesos para identificar y vincular a sus principales *Stakeholders* en tres secciones:

- La sección 1 es el marco de referencia que brinda los conceptos básicos para que las organizaciones comprendan la importancia que tienen los *Stakeholders* para sus actividades, la naturaleza de la comunidad de *Stakeholders* y su tipo de vinculación con la organización.
- La sección 2 es la guía de referencia para lograr el uso más efectivo de la metodología ***Stakeholder Circle***[®] con el fin de comprender la esencia de las relaciones que existen entre el proyecto a desarrollar y la comunidad de *Stakeholders* y para generar e implementar la comunicación dirigida a destinatarios específicos.
- La sección 3 describe el SRMM y su aplicación para contribuir con la implementación más efectiva de la gestión de relaciones con *Stakeholders*

¿Por qué son importantes los *Stakeholders*?

alineada con la cultura organizacional de la empresa, con sus impulsores de negocio y con la preparación de sus integrantes para adoptar nuevos cambios. En esta sección se ofrece también una serie de directrices y conceptos base para alcanzar el nivel de madurez deseado o el más apropiado en la gestión de relaciones con *Stakeholders*.

Las tres secciones se enfocan en el apoyo a personas y a empresas para optimizar el manejo de los *Stakeholders* en propósitos tan diversos como:

- El cumplimiento de obligaciones relacionadas con la responsabilidad social empresarial.
- La realización de un análisis competitivo.
- un análisis de las partes participantes en licitaciones.
- Programas de cambio organizacional.
- La puesta en marcha de campañas de mercadeo exitosas.
- Proyectos, programas y portafolios.
- La implementación de nuevas aplicaciones de TI, que incluyen requisitos, definición y manejo de la cadena de abastecimiento.
- Estructuras de apoyo organizacional como pueden ser las oficinas de gestión de programas (OGP) (PMO, por sus siglas en inglés).
- Apoyo a la subsistencia organizacional durante procesos de reestructuración de gran importancia, fusiones o adquisiciones.

