

## ¿Quiénes son los que más saben sobre la actividad y el entorno de una empresa?

Los académicos juegan con la idea de que, como co-partícipes de la empresa, los grupos de interés podrían vislumbrar los cambios que depara el futuro con mayor claridad, y adquirir más fácilmente un conocimiento que evoluciona sin cesar. Por ello, animan a los directivos a alentar la participación de estos actores para desarrollar lo que ellos denominan "una capacitación organizacional".

En el documento de investigación "Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation" ("El diálogo con los grupos de interés como fuente de nuevas ideas: una capacidad dinámica subyacente a la innovación sostenible"), Silvia Ayuso, investigadora posdoctoral, y Miguel Ángel Rodríguez y Joan Enric Ricart, profesores de dirección general del IESE, estudian cómo integran las empresas las percepciones de los grupos de interés en su proceso de innovación organizativa.

Para empezar, los autores examinan los aciertos y carencias de la teoría de los grupos de interés y la teoría de la empresa basada en los recursos. Después analizan dos empresas españolas para demostrar su tesis: Grupo Eroski, uno de los distribuidores de productos y servicios de alto consumo más importantes del país, y la caja de ahorros Caja Navarra.

Teoría de los grupos de interés A veces, parece que los grupos de interés están ahí, como flotando en algún sitio, pero sin voz directa en las operaciones diarias de la empresa. La teoría de los grupos de interés proporciona un marco para analizar la relación entre empresa y sociedad desde el punto de vista del desarrollo sostenible, haciendo hincapié en valores como la participación, la inclusión y la dependencia mutua.

Algunos estudios han demostrado la conveniencia de reforzar las relaciones con los grupos de interés, pues ello puede redundar en ventajas competitivas importantes en forma de confianza, reputación e innovación. La teoría de los grupos de interés explica cómo identificar e implicar a los grupos de interés para que colaboren con la empresa. Para alinear los intereses de los grupos de interés con los suyos y crear valor a largo plazo, las organizaciones han de desarrollar, aplicar y mantener las competencias y capacidades de gestión necesarias para abordar las preocupaciones de estos grupos.

Teoría de la empresa basada en los recursos La "teoría de la empresa basada en los recursos" asegura que la ventaja competitiva de una empresa deriva de sus capacidades y recursos específicos. Así, las empresas que logren acumular recursos y capacidades "únicos, valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar" obtendrán una ventaja sobre sus competidores.

Una extensión de esta teoría es el "enfoque de las capacidades dinámicas", definido como "la capacidad de una empresa para integrar, crear y reconfigurar competencias internas y externas con las que abordar con prontitud los entornos cambiantes".

La cooperativa Grupo Eroski El caso del Grupo Eroski, líder en distribución española que cuenta con diversos formatos comerciales, ilustra cómo las capacidades evolucionan con el tiempo y se asientan en la cultura y rutinas de la organización.

La empresa, que forma parte del grupo Mondragón Corporación Cooperativa, ofrece a sus empleados la oportunidad de participar en su propiedad, gestión y beneficios. En la actualidad, el 41% de la plantilla son trabajadores-propietarios que participan en la toma de decisiones a través de una serie de órganos de gobierno. El grupo impulsa la creación de puestos de trabajo e invierte en el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

También invita a los consumidores a asociarse a la cooperativa y participar con los trabajadores-propietarios en el proceso de toma de decisiones. Actualmente, son más de 355.000 los consumidores que participan.

Grupo Eroski ha logrado integrar a trabajadores y clientes/consumidores en su estructura organizativa desde sus comienzos como cooperativa. Los autores muestran que la empresa ha sabido aprovecharse de esta relación única para innovar continuamente siguiendo su misión social y económica.

Una caja de ahorros innovadora Los autores analizan también el caso de Caja Navarra, que recientemente adoptó una estrategia imaginativa en la gestión de recursos humanos y las relaciones con los clientes. Fundada en 2000 tras la fusión de dos cajas de ahorros de la comunidad autónoma de Navarra, Caja Navarra es hoy día la institución financiera más importante de Navarra, con el 56% de los depósitos y el 34% de los préstamos de la comunidad. La entidad consiguió una gran ventaja competitiva gracias a una nueva política que promueve los valores de la orientación al cliente, la colaboración, la diferenciación y la innovación.

Entre otros cambios producidos a raíz de esta nueva forma de gestión, Caja Navarra ha adoptado una estructura organizativa circular que tiene por eje al cliente. Ha establecido programas de formación para sus empleados y ha logrado lanzar un nuevo producto por semana. También ha lanzado un programa innovador llamado "Vialogos", que le ha permitido aumentar su cartera de clientes fuera de Navarra e incluir la participación de 13 cajas de ahorros españolas.

Gracias a estos cambios, Caja Navarra ha demostrado que invertir en el diseño y la promoción de ciertos valores, estructuras y sistemas facilita la obtención de nuevas capacidades.

El know-how de los grupos de interés Estos dos casos demuestran que capacidades tan sencillas como el diálogo con los grupos de interés y la integración de sus conocimientos pueden generar innovación de acuerdo con las necesidades de estos grupos. Por un lado, el diálogo con los grupos de interés impulsa los recursos de la organización que promueven la comunicación bidireccional, la transparencia y un flujo de información apropiado hacia los grupos de interés. Por el otro, la integración de los conocimientos de estos grupos es posible gracias a la existencia de estructuras no jerárquicas, la flexibilidad y la apertura al cambio.

Por primera vez, esta investigación vincula el diálogo con los grupos de interés con la innovación sostenible. Demuestra asimismo que una empresa puede alcanzar mejores resultados si fomenta una relación de colaboración con sus distintos grupos de interés y canaliza eficazmente el conocimiento resultante en su proceso de innovación.