

# GUÍA SOBRE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

economistas

Consejo General

**REA auditores** 

# GUÍA SOBRE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

**MAYO 2020** 



# **PRÓLOGO**

n cambio de paradigma importante se está dando en la realidad empresarial; anteriormente el modelo de Gobierno Corporativo se orientaba hacia los accionistas y se les consideraba el elemento principal de influencia para las organizaciones. En la actualidad, aparece la conveniencia de tener en consideración unos colectivos llamados *stakeholders* o grupos de interés. Freeman (1999) los define como unos individuos o grupos que pueden afectar o están afectando al logro de objetivos de la entidad.

Lo que ha representado un cambio transcendental en el modelo de gobierno de las entidades es la introducción de un nuevo elemento de suma importancia que es la gestión de los grupos de interés. La gestión de los grupos de interés se concreta en una serie de acciones, planes y proyectos que las organizaciones implementan para conocer y evaluar las necesidades de estos grupos, tenerlas en cuenta, e integrarlas en su estrategia general.

Los grupos de interés son importantes por su capacidad de influir en la organización, en su actividad y en sus resultados. Según Germán Granda Revilla y Ricardo Trujillo Fernández (2011) "Cuando los grupos de interés están bien gestionados, se minimizan los riesgos existentes, pero además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación".

Saber tratar a los grupos de interés es un reto actual de la alta dirección de las organizaciones. Además, estos cada vez ostentan mayor poder y por ello las relaciones con estos grupos revisten, cada vez más, mayor complejidad. Esta Guía permite introducirnos en el buen gobierno de las relaciones con los grupos de interés, y en este momento es de absoluta actualidad para todos aquellos economistas que deseen conocer y profundizar en un tema tan apasionante y necesario, desde el punto de vista de la gestión empresarial.

El REA-CGEE tiene como uno de sus objetivos ayudar a los economistas auditores a ampliar sus prácticas profesionales, tarea nada sencilla dado lo activo que es el sector y la competencia que existe. La Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) e Informes Integrados del REA, a la vista de la demanda social y de la necesidad creciente de las prácticas profesionales de Gobierno Corporativo, ha publicado hasta la fecha varias Guías y hoy me enorgullece poder presentar esta nueva *Guía sobre las relaciones con los grupos de interés para empresas pequeñas y medianas.* 

Quiero felicitar expresamente a su autora, Dunia Álvarez, compañera y miembro de la Comisión de RSC e Informes Integrados del REA, por el trabajo magnífico que ha desarrollado en la elaboración de esta Guía.

# **PRESENTACIÓN**

En los tiempos de la pandemia y del calentamiento global resuenan si cabe con más fuerza palabras como interdependencia, implicación, diálogo, compromiso, conciencia, sostenibilidad y transparencia. Sobre estos conceptos se construye la presente guía. Definimos los grupos de interés (sta-

La ecología está muy relacionada con la coexistencia.

La existencia es siempre coexistencia. Ningún hombre es una isla (John Bonne). Los seres humanos se necesitan unos a otros tanto como necesitan un entorno. Pensar de manera ecológica no es solo discurrir sobre cosas no humanas. La ecología tiene que ver contigo y conmigo.

Timothy Morton. El Pensamiento Ecológico.

keholders) como el conjunto de partes interesadas, afectadas, por la actividad de una empresa, o, en palabas de Richard T. de George, mencionado por la autora, "aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral". Se requiere, por tanto, articular la relación con dichos grupos de interés. Para abordar este cometido de forma práctica se presenta esta guía, una obra enormemente útil que busca ayudar a todos aquellos empresarios que, con una mirada amplia, están convencidos de que la mejora de la gestión pasa por la inclusión y el diálogo con las partes interesadas, con los grupos de interés.

La obra nos proporciona, siguiendo su estructura, en primer lugar, un modelo de relación o de gestión con los grupos de interés (SRM+ por sus siglas en inglés, *Stakeholder Relationship Management*), nos ilustra —a continuación— sobre el necesario diálogo con los *stakeholders*—cómo construirlo, paso a paso con método— y, nos facilita, por último, herramientas prácticas para la adecuada gestión de los grupos de interés.

Como nos recuerda la autora, aquellas organizaciones que pretenden ser sostenibles necesitan anticiparse e implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad, y así elaborar una estrategia coherente con su apoyo tácito o explícito. Abarcando los grupos de interés a los clientes o compradores, los proveedores, el personal de la empresa (y sus familias), los accionistas, las Administraciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades donde la organización desarrolla su actividad y la competencia.

La autora, **Dunia Álvarez**, economista y licenciada en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas, cuenta con una amplia experiencia en el ámbito de la auditoría y de la Responsabilidad Social Corporativa (con énfasis especial en la gestión de los grupos de interés). Combina desde hace años su labor como socia de auditoría con responsabilidades en diferentes órganos del Consejo General de Economistas de España.

El Consejo General de Economistas de España, a través del Registro de Economistas Auditores (REA) y éste, mediante la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados (RSC e II), ha venido impulsando tanto el debate académico y profesional como la divulgación de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Recientemente ha publicado el *Memento de Responsabilidad Social Corporativa*, Memento RSC 2020-2021, editado por EFL Editorial Francis Lefebvre; también en esta editorial, en la colección "Claves Prácticas", se editó *Buen Gobierno Corporativo en España*; anteriormente, la *Guía de Buen Gobierno para empresas Pequeñas y Medianas* con la colaboración de Cepyme y el *Manual para la aplicación de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)*, editado por el Consejo General de Economistas de España.

Recuerdo, finalmente, la importancia de la visión inclusiva, holística y de largo plazo, en la que el eje constituido por Propósito, Beneficio, Personas, Planeta, Prosperidad, las 5Ps (*Purpose + Profit + People + Planet + Prosperity*) trazan la vía que, a entender de la Comisión del REA de RSC e II, sugerimos seguir para conseguir una eficiencia inclusiva y sostenible. Cierto, el reto es aún más difícil para aquel empresario, aquel directivo, que, además de la eficiencia operativa-financiera-económica, se proponga conseguir no generar externalidades negativas con su actividad. Es, sin embargo, este esfuerzo individual el que ayudará a construir la necesaria transformación hacia una economía sostenible, dentro de una estrategia en la que la Unión Europea es líder. Ayudar a convertir este reto en hechos, más allá de las palabras, *facta, non verba,* es el propósito de esta Guía.

### **Xavier Subirats**

Coordinador de la Comisión de RSC e Informes Integrados REA Auditores del Consejo General de Economistas de España

INTRODUCCION		09
¿POR QUÉ UNA GUÍA DE RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA PYMES?		13
¿QUÉ PODEMOS CONSEGUIR ESTABLECIENDO UNAS CORRECTAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS?		15
Objetivos económicos de la RSC con los Grupos de Interés	15	
Objetivos sociales de la RSC con los Grupos de Interés	18	
Objetivos medioambientales de la RSC en relación con sus Grupos de Interés	21	
MODELO DE RELACIÓN O GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS GENÉRICO PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN		23
Identificación de los Grupos de Interés	23	
Priorización de los Grupos de Interés	24	
Selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso	27	
HERRAMIENTAS GENERALES Y MODELOS DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTE	RÉS	28
El G3.1 de Global Reporting Initiative (GRI)	28	
La SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	29	
La AA1000 de Accountability	31	
DIÁLOGOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS		35
Diálogo con ONGs	35	
Diálogo con los proveedores	38	
Diálogo con las comunidades locales	43	
Diálogo con los empleados	47	
Diálogo con los clientes	49	
Diálogo con los accionistas	52	

# INTRODUCCIÓN

Se denomina grupos de interés al conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales

Los grupos de interés constituyen el motor del circuito estratégico de las organizaciones, proporcionando las reglas para planificar, ejecutar y evaluar la responsabilidad social de cada organización empresarial.

o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización.

También podemos definirlos como aquellos grupos sin los cuales es absolutamente imposible que la empresa exista. Los grupos de interés constituyen el motor del circuito estratégico de las organizaciones, proporcionando las reglas para planificar, ejecutar y evaluar la responsabilidad social de cada organización empresarial.



Los grupos de interés de una empresa pueden clasificarse en:



### 1. Los clientes o compradores

Las sociedades deben trabajan para conocer las necesidades y las expectativas de sus clientes a fin de ofrecerles las mejores soluciones, defendiendo el buen funcionamiento del mercado en libre competencia, esforzándose continuamente por cuidar e incrementar su satisfacción, reforzar su vinculación a la empresa y fomentar el consumo responsable. Es el grupo final para el que trabajamos. Al fijarnos en este agente, nos

centraremos en la calidad de productos y servicios y en la satisfacción de las personas a las que se los vendemos. También hemos de estudiar los aspectos sociales y culturales de sus acciones en torno al consumo de bienes y servicios de nuestra empresa y del sector en general de cara a optimizar nuestra interacción con los clientes a través de los canales más adecuados.



### 2. Los proveedores

Es imprescindible asegurar que todos los proveedores de las empresas se adapten a la legislación vigente y al sistema de gobierno corporativo, a principios éticos y de responsabilidad social de general aceptación. Para ello deben adoptarse prácticas responsables en la gestión de los servicios, y exigir a los proveedores que cumplan con los principios y valores plasmados en su código ético relativos a la ética empresarial y gestión transparente, las prácticas laborales, la salud y seguridad, el medio ambiente, la calidad y seguridad de los productos y servicios comercializados, así como desarrollar prácticas responsables en la cadena de valor, impulsando el estricto respeto a los derechos humanos y laborales reconocidos en la legislación nacional e internacional, en el desarrollo de su actividad.

La selección de los proveedores y el trato que se mantenga resultan fundamentales para la calidad de los productos y servicios. Los acuerdos a los que se llegue con los acreedores serán cruciales en el desarrollo del proyecto empresarial por su estrecha relación con los productos o servicios que oferta la empresa.



### 3. El personal de la empresa (y sus familias)

Las organizaciones deben considerar a sus empleados/as un activo estratégico, a los que cuida y ofrece un buen entorno de trabajo fomentando su desarrollo, formación y medidas de conciliación y favoreciendo la igualdad de oportunidades. Se trata de otro grupo importante y a considerar.

Propietarios, accionistas, gerentes, empleados y personal en prácticas se conglomeran en un entramado relacional con fines concretos. Por ello, las sociedades deben trabajan para captar, impulsar y retener el talento y fomentar el crecimiento personal y profesional de todas las personas que pertenecen a su equipo humano, haciéndoles partícipes de su proyecto de éxito empresarial y garantizándoles un puesto de trabajo digno y seguro. Su rendimiento y satisfacción son necesarios para el desarrollo corporativo. Asuntos como la motivación de los trabajadores deben ser cuidados a través de herramientas como las medidas de conciliación laboral y familiar, las medidas de equidad de género en el acceso y condiciones de trabajo, los salarios dignos, etc. No hay que olvidar que en la actualidad el trabajo es una de las actividades más importantes en la vida de las personas y tiene gran impacto en su vida social y familiar.



### 4. Los accionistas

Los socios deben ejercer sus derechos frente a la Sociedad y los demás accionistas y cumplir sus deberes con lealtad, buena fe y transparencia, en el marco del interés social como interés prioritario frente al particular de cada accionista. Debe promoverse el ejercicio responsable de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes por parte de los accionistas y los titulares de derechos o intereses sobre acciones con sujeción al principio de igualdad de trato, así como favorecer la participación informada de los accionistas en las Juntas Generales de Accionistas y adoptar las medidas oportunas para facilitar que estas ejerzan efectivamente las funciones y competencias que le son propias conforme a la ley y al sistema de gobierno corporativo.



### 5. Administraciones públicas

Como reguladores del entorno, las administraciones públicas condicionan significativamente las operaciones de las empresas y su impacto en sus políticas internas y externas es grande. Pueden ser grandes aliados para algunas empresas a partir de prácticas como la externalización de servicios.



### 6. Organizaciones de la sociedad civil

Las ONGs pueden ayudar a la empresa en sus acciones sociales empresariales de múltiples formas ya que pueden señalar el camino para realizar acciones de Responsabilidad Social Corporativa de gran valor para la empresa, sobre todo en el ámbito de la innovación social. También actúan como elementos de presión para el cambio de políticas, representando a partes de la población que se oponen o aprueban diversas acciones de las empresas.



### 7. Comunidades donde la organización desarrolla su actividad

Las sociedades en su operativa deben construir vínculos firmes con las comunidades donde desarrollan su actividad para, de esta forma, generar confianza y forjar un sentimiento de pertenencia a una compañía excelente, de la que se sientan parte integrante, así como armonizar sus actividades en los distintos territorios en los que opera con sus distintas realidades sociales y culturales.

Aunque los empleados trabajemos para los clientes, nuestras actividades tienen impactos directos e indirectos en el conjunto de personas que conviven en el territorio de nuestro desempeño. Cada pequeña acción desencadena consecuencias en el entorno de la empresa. Por ejemplo, en la gestión de los recursos, las variaciones en las tasas de empleo de la zona (sobre todo si se trata de una gran empresa), la relación de la empresa con el medio ambiente, etc. Dentro del conjunto de la sociedad, sería justo incluir a las generaciones venideras, como depositarias de los avances realizados, en la medida en la que sea realista contar con este grupo.



### 8. La competencia

Son competencia las empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. Estas empresas puede aportarnos grandes claves para el conjunto del sector, si observamos y sacamos provecho de datos importantes y, por supuesto, comparativos. La competencia podría llegar a convertirse incluso en un aliado directo, por ejemplo en el caso de compartir proveedores con unas condiciones mejores, etc.

Los objetivos de la empresa son el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los distintos grupos. El conflicto de objetivos entre grupos, aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados.

Los objetivos de la empresa son el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los distintos grupos. El conflicto de objetivos entre grupos aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados.

Mediante la negociación se alcanza un equilibrio, fijando un objetivo que trate de integrar el de todos. Supone que todos los grupos tienen igual poder decisorio y libertad para participar. En la práctica, la falta de alternativas condiciona la libertad. Como consecuencia, el grupo con mayor poder condiciona al resto de grupos, imponiendo sus objetivos.

Los conflictos con los Grupos de Interés, pueden surgir por los siguientes motivos:

- Si los recursos de la empresa son escasos, difícilmente se atiende simultáneamente a los objetivos de los distintos grupos.
- Si los grupos no se sienten satisfechos con los objetivos logrados, presionan a la dirección de la empresa.

# ¿POR QUÉ UNA GUÍA DE RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA PYMES?

En el entorno actual más global y de cambios constantes, los grupos de interés condicionan la sostenibilidad y los resultados de una empresa, tanto si su impacto en la misma es directo o indirecto.

Aquellas organizaciones que pretenden ser sostenibles necesitan anticiparse e implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad, y así elaborar una estrategia coherente con su apoyo tácito o explícito. Un buen conocimiento interno y la capacidad de confrontar sus cuestiones esenciales con las de sus grupos de interés es el primer paso que permite a una empresa integrar con éxito su estrategia de desarrollo sostenible. Esto debe incluir, en toda la organización, distintas estructuras definidas para el diálogo en función de los temas específicos en cuestión y los objetivos de la empresa. Es necesario un sistema apropiado de gestión para medir el impacto y el rendimiento de los compromisos acordados con los Grupos de Interés (stakeholders).

En términos de negocio, cuanto más nutrida esté la estrategia empresarial con la implicación de los grupos de interés, más posibilidades tendrá la organización de identificar nuevas oportunidades y desafíos para aprovecharlos, y a la vez, se anticipará a los riesgos y estará preparada para minimizarlos. Todo ello a la larga dará como resultado un mejor rendimiento económico además de una creación de valor para la sociedad y el medio ambiente.

Esto es posible porque una estrategia de sostenibilidad sólida proporciona el marco adecuado para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. En ella se expone su visión, principios y políticas, y define su enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés, y a la comunicación.

Una parte muy importante e intrínseca de la estrategia de la RSC y sostenibilidad es la necesidad de un nuevo enfoque en la gestión empresarial para que las organizaciones puedan ser operativas en entornos de cambios constantes.

Con este nuevo panorama de cambio continuo los grupos de interés adquieren una mayor importancia, no solo en lo referente a la determinación de la estrategia de una organización, sino también en la forma de gestionarla.

El principal motivo de esto es que antes el ámbito de impacto de una empresa era mucho más reducido y las cosas pasaban mucho más despacio. Antes las empresas tenían una relación mucho más directa con sus grupos de interés y además tenían tiempo para gestionar los asuntos y controlar efectivamente la mayoría de las situaciones que se presentaban, también porque su área de actuación era mucho más limitada.

Sin embargo, los importantes progresos, iniciados por la revolución industrial, y más aún por los avances tecnológicos producidos en la segunda mitad del Siglo XX, significa que hemos llegado a un punto donde todo se encuentra en un ritmo de cambio constante y en un entorno globalizado, con la posibilidad de tener información en tiempo real sea donde sea en el mundo.

Este nuevo entorno exige a las empresas una mayor concienciación, que requiere una evolución en su gestión para poder actuar en cualquier momento y situación, basándose en la información disponible en el momento, a fin de facilitar una toma de decisiones acertada.

Realmente, en este nuevo entorno, la dirección de una empresa depende de su capacidad de gestionar los temas relevantes para ella y para sus grupos de interés. Por lo tanto, cuanto mayor sea el compromiso con los grupos de interés más posibilidad tendrá la empresa para gestionar los desafíos que se le presenten. Cualquier tema relevante para la empresa y para alguno de sus grupos de interés, requiere de una gestión y, por definición, esto implica una relación con el grupo de interés en cuestión. Por ejemplo, si ocurre un problema de trabajo infantil en su cadena de suministro, la empresa que tiene un diálogo abierto con sus grupos de interés probablemente puede detectarlo y solucionarlo, antes que aquella que no se preocupa de su cadena de suministro. Incluso, si la empresa ha identificado el trabajo infantil como un tema relevante para ella, probablemente ya tendrá mecanismos preparados para detectar posibles incidencias y solucionarlas cuanto antes para minimizar el problema y el riesgo que conlleva.

En realidad, el diálogo con los grupos de interés constituirá un elemento integrado en la gestión de la empresa, que debería tener en funcionamiento múltiples vías de comunicación con ellos. La comunicación es una parte intrínseca del diálogo con los grupos de interés y este constituye la base de la RSC. La esencia de la RSC reside en el compromiso con los grupos de interés, y cuanto mejor sea la calidad del diálogo con estos, mejores resultados obtendrá una organización, siempre y cuando actúe en consecuencia. Para la RSC la comunicación es fundamental y por eso también tiene una importancia especial en la determinación de la estrategia de RSC y sostenibilidad de cualquier organización.

En el ámbito de la RSC, la elaboración de una memoria de sostenibilidad es una respuesta específica a las necesidades de algunos de los grupos de interés de una organización. Sin embargo, es solamente una de las múltiples herramientas de comunicación que una organización puede utilizar en el ejercicio de diálogo con sus grupos de interés.

La estrategia de RSC y Sostenibilidad de una organización debe ser la respuesta a los temas relevantes para ella y sus grupos de interés. Para determinar una estrategia de RSC y Sostenibilidad, es necesario que la organización haga partícipes a sus grupos de interés. El siguiente diagrama, que figura en la Norma AA1000SES (2011), demuestra esto gráficamente:



La Norma AA1000SES (2011) establece el marco para el diseño, implementación, evaluación y comunicación de un compromiso de calidad con los grupos de interés. Describe cómo establecer la obligación al compromiso con los grupos de interés y la forma de integrarlo con la gobernabilidad, la estrategia y la operatividad; cómo determinar su propósito, alcance y con qué grupos de interés tratar; y los procesos necesarios para proporcionar un diálogo inclusivo y de calidad, y resultados valiosos.

En esencia, la forma de llevar a cabo el diálogo con los grupos de interés es la misma, sea ésta con el fin de determinar una estrategia de RSC o para resolver un tema operativo, ya que la diferencia está en el propósito.

# ¿QUÉ PODEMOS CONSEGUIR ESTABLECIENDO UNAS CORRECTAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS?

El diálogo con los grupos de interés forma parte fundamental de la gestión de la responsabilidad social y sostenibilidad de cualquier organización.

Realmente, la manera en que una organización dialoga con sus grupos de interés es única, aunque pueden existir muchas similitudes en enfoques y técnicas utilizadas. Sin embargo, son las personas que trabajan en una organización quienes son los últimos responsables de este diálogo y quienes toman las decisiones al respecto.



Reducir el coste de capital Aumentar ingresos Reducir costes



OBJETIVOS SOCIALES

Relaciones laborales Relaciones con la sociedad Acción Social



### OBJETIVOS MEDIOAMBIENTALES

Reducir costes para la empresa y el usuario final

Generar nuevas fuentes de ingresos

Participar en la cadena de valor de otras organizaciones Desarrollar productos y procesos innovadores de mayor calidad

Mejorar su reputación

Eficiencia en el consumo de recursos

Cambio climático y emisiones de efecto invernadero

Generación y gestión de residuos

Conservar la biodiversidad

Sensibilización y educación ambiental



# Objetivos económicos de la RSC con los Grupos de Interés

Aunque se suele hacer más hincapié en los aspectos sociales y medioambientales de la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial, también las buenas prácticas tienen un componente claramente económico, aunque en ocasiones, este dé resultado a largo plazo. También es cierto que la apreciación de los beneficios económicos no siempre es fácil de medir y/o identificar con acciones concretas.

Es por esto que, incluso, la motivación principal para adoptar una buena práctica de responsabilidad social y sostenibilidad puede ser la económica.

### Reducir el coste de capital

Tradicionalmente una empresa tiene dos formas de financiar sus actividades, la financiación propia de sus socios/accionistas, o la financiación de terceros normalmente a través de préstamos.

El coste de capital es un concepto financiero y se refiere al "retorno" que espera un inversor de su inversión en una empresa. Si se trata de un accionista, el retorno se calcula como el porcentaje que representa el dividendo pagado dividido por el precio al que el inversor paga por sus acciones. En el caso de un préstamo es el tipo de interés que la empresa tiene que pagar a quien le ha prestado el dinero.

Tanto el dividendo para un accionista como el tipo de interés para el prestamista, dependerá de la evaluación de cada uno de los riesgos asociados.

Las buenas prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad están valoradas positivamente por inversores y accionistas porque conllevan una reducción de riesgos que, a su vez, es lo que determina el retorno que exigen de la empresa. Además, hay inversores y accionistas que también exigen un retorno inferior porque tienen en cuenta los beneficios sociales y medioambientales de la actividad empresarial. El Momentum Project de BBVA, cuyo objetivo es captar inversores para emprendimientos sociales, es un ejemplo de esto.

### **Aumentar ingresos**

La satisfacción de los clientes es un elemento clave para la competitividad de cualquier empresa. La clientela, de manera tradicional, espera de las empresas que proporcionen productos y servicios de calidad, seguros y que satisfagan sus expectativas; que sus acciones publicitarias, comerciales y contractuales sean responsables, eliminando cualquier tipo de práctica engañosa y, si es el caso, un servicio post venta para admitir, tramitar y registrar sus reclamaciones.

La incorporación de los clientes como grupo de interés amplía las consideraciones a tener en cuenta en el desarrollo de la relación con los mismos. Considerar los impactos sociales, ambientales y económicos de los productos y servicios ofrecidos permite identificar nuevas oportunidades de negocio además de diferenciar dichos productos y servicios con un valor añadido más allá de las tradicionales variables de relación calidad-precio, permitiendo aumentar directamente la competitividad y los ingresos de la empresa.

Por otro lado, participar activamente en el desarrollo de la RSC interna de los clientes es también un factor de competitividad muy importante, especialmente si los clientes son grandes organizaciones con procesos de homologación de proveedores que discriminan positivamente aquellos proveedores con estrategias de RSC implantadas o administraciones públicas que, en los procesos de adjudicación de contratos, están incorporando de forma progresiva criterios sociales y ambientales.

### Reducir costes

Una falsa creencia sobre la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial es que cuesta dinero. Es cierto que, para conseguir algunos de los beneficios, se requiere hacer cambios y para ello hace falta un esfuerzo añadido, a veces inversiones adicionales también pero, a la larga, todos reportan un retorno positivo para la empresa.

La extensión de los compromisos a través de las relaciones comerciales hace referencia a la inclusión, además de los clásicos parámetros de calidad y precio, de parámetros ambientales y sociales en el proceso de homologación de proveedores y subcontratistas haciendo así extensivo el compromiso de RSC de la organización contratante. La gestión responsable de la cadena de suministro, a la larga, reporta beneficios económicos, que a veces pueden ser muy importantes, como:

- Reducción de los riegos reputacionales y los costes relacionados, ya que cada vez más, las personas consumidoras consideran que una organización es responsable del producto y/o servicio que presta independientemente de cuál sea su cadena de suministro. Por lo tanto, trabajar con empresas proveedoras que no cumplan unos requisitos mínimos en materia de responsabilidad social puede afectar a la reputación de la empresa, y por extensión a su competitividad.
- Mejora en la calidad de la cadena de proveedores, creando una cadena de suministro más cualificada y eficiente, favoreciendo así la mejora en la calidad de los productos y servicios suministrados, así como

de los procesos de suministro (pe. requerimientos de entrega, etc.). A largo plazo, cualquier problema relacionado con la calidad producirá un coste adicional para la empresa con su correspondiente impacto directo en los resultados económicos de la misma.

Favorecer la confianza, la fidelidad y las relaciones duraderas entre los diversos actores posibilita
crear un entorno de cooperación, compartiendo recursos y capacidades, permitiendo afrontar de manera
más eficiente, y con mayor probabilidad de éxito, la resolución de problemas comunes, proyectos de innovación, etc., que acabarán reportando beneficios mutuos.

Existen diferentes maneras para poder hacer partícipes a las empresas proveedoras de la RSC de una organización, entre las que destacan:

- Inclusión de criterios sociales y ambientales en los procedimientos de homologación de proveedores recogidos en los sistemas de gestión de la calidad y el medio ambiente, así como en los concursos y los contratos de relación con empresas colaboradoras.
- Implantación de procesos de homologación de proveedores que consideren las acciones de RSC de las empresas proveedoras en el momento de realizar su clasificación.
- Realización de auditorías de carácter social y medioambiental a las empresas proveedoras más críticas con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los mínimos establecidos en los contratos, así como identificar actuaciones de mejora y poder plantearlas, implicando así a los proveedores en un ciclo de mejora continua.
- Implicación de las empresas proveedoras en los procesos de compensación de emisiones de carbono de las organizaciones (en el ámbito de otras emisiones indirectas, una organización debería incluir las emisiones de carbono de sus empresas proveedoras).
- Implicación de las empresas proveedoras en programas de fomento de la RSC conjuntos, como por ejemplo su participación en la elaboración de informes de RSC y la provisión de incentivos para que realicen dichos informes.

Merece la pena una mención especial al tema de los **DERECHOS HUMANOS** y la cadena de suministro. En un mercado globalizado y tan competitivo —donde la cadena de suministro y subcontratación, en muchas ocasiones, se ha trasladado a países en vías de desarrollo— asegurar el cumplimiento, como mínimo, de los derechos humanos debe ser considerado como un objetivo prioritario por aquellas empresas que quieran demostrar su responsabilidad social.

Dentro de este marco, la ONU en su informe del 2008 *Proteger, Respetar y Remediar: Un Marco para las Actividades Empresariales y los Derechos Humanos,* diseñó un marco conceptual para abordar esta problemática dividido en tres partes:

- Los Estados tienen el deber de proteger a las personas contra violaciones de derechos humanos cometidas por terceros, incluidas las empresas, a través de políticas, normativas y procedimientos de resolución judicial apropiados.
- Las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos, mediante el control del riesgo de causar perjuicios a los derechos humanos con miras a evitarlo.
- Las víctimas requieren un mayor acceso a recursos efectivos, incluyendo mecanismos de reclamación no judiciales.

Estas recomendaciones tienen el potencial de definir el enfoque que adoptará la ONU en los próximos años respecto a este ámbito, y por extensión los procesos de rendición de cuentas vinculados. En la reciente quía G3.1 de GRI, una de las incorporaciones más destacadas es la valoración de los derechos humanos, considerando los procesos de diligencia debida y análisis por parte de las organizaciones.



### Objetivos sociales de la RSC con los Grupos de Interés

El aspecto social de la RSC es mucho más que filantropía empresarial, que es una manera más de actuar de forma socialmente responsable.

Cuando en la RSC se habla de aspectos sociales, éstos se refieren a los impactos producidos por la empresa en las personas, principalmente en aquellas que trabajan en ella, y en las comunidades donde opera. Una buena gestión de los recursos humanos de la empresa y su involucración en la comunidad mejora la competitividad de la misma porque:

- Permite la atracción y retención del talento: la igualdad, la diversidad, la conciliación, la retribución, la formación continua, etc., son algunos de los factores claves para crear, atraer y retener el talento. Cuanto más talento sea capaz de captar y retener una empresa, mayor capacidad de innovación y competitividad tendrá.
- Incrementa la calidad y productividad: dar respuesta a las expectativas de las personas que forman parte de la organización mejora el clima laboral y reduce el absentismo. Tener un equipo humano formado, motivado y satisfecho, repercute positivamente en su compromiso con el trabajo y la empresa, lo que conllevará a un aumento de la productividad y de la calidad del trabajo.
- Mejora de la imagen de la empresa, reduciendo los riesgos de mala reputación: el incremento de la satisfacción de las personas que forman parte de la organización y de la comunidad en la que opera repercute favorablemente en la imagen externa de la misma, siendo especialmente importante si se opera en países en vías de desarrollo con una normativa laboral laxa o inexistente.
- Contribuye al desarrollo socioeconómico de la comunidad, lo que beneficia a la empresa en diversos aspectos, entre otros: incremento de clientes potenciales, mayor capacidad para contratar personas capacitadas, etc.

Es importante recordar que una condición básica en la RSC es que una organización cumpla con la ley. Por eso, cuando se trata de la RSC y los aspectos sociales, se refiere a aquellas acciones más allá de las requeridas por la legislación en vigor. Por ejemplo, una empresa que tiene operaciones en varios países puede tomar la decisión de aplicar en todos ellos la legislación laboral más exigente de todos. Para el país que tiene la legislación más exigente, el mero cumplimiento de la misma no se considera como una acción social de RSC, mientras en el resto de los países, todo lo que la empresa haga, por encima de la legislación local, es una acción de RSC.

### DENTRO DE LOS ASPECTOS SOCIALES SE PUEDEN DIFERENCIAR CLARAMENTE TRES ÁREAS:

• Relaciones laborales. Incluye todo aquello que hace una empresa por encima de sus obligaciones legales relacionado con sus empleados. No se trata del tema de las condiciones laborales de otros, como proveedores y subcontratistas, lo que se debe tener en cuenta cuando se evalúa la cadena de suministro. (Ver en aspecto económico).

- Relaciones con la sociedad. Hay una relación innegable entre la empresa y la sociedad y las comunidades donde opera. Una organización siempre debe tener en cuenta a sus grupos de interés, y cuanto más comprometido y responsable sea con ellos, más sostenible será su actividad.
- Acción social. Es todo aquello que una empresa aporta a la sociedad más allá de su propia actividad empresarial.

### Relaciones laborales

Las condiciones laborales son un factor clave para crear un entorno de trabajo que permita la atracción y la retención de talento, por un lado, y por otro, incrementar el compromiso de las personas con la empresa.

Obviamente una empresa tiene que cumplir con sus obligaciones fundamentales referente a sus trabajadores, pero lo que se considera buenas prácticas de RSC son aquellas iniciativas que realiza y que permiten mejorar el entorno de trabajo referente a factores:

- Seguridad y salud.
- Formación, reciclaje, etc.
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- Diversidad e igualdad.
- Libertad sindical y negociación colectiva.
- Erradicación del trabajo infantil.
- Accesibilidad.

Como por definición RSC es aquello que una empresa hace más allá del cumplimiento de la legislación, es necesario tener en cuenta donde opera. Para una empresa española, que no tiene operaciones fuera de España, la legislación vigente ya es muy completa para muchos de estos temas. No obstante, si tiene operaciones en países en vías de desarrollo, la implementación de buenas prácticas en muchos de estos aspectos puede ser un reto importante.

Sin embargo, incluso en España, una empresa puede beneficiarse implementando buenas prácticas más allá de la legislación vigente, y así contribuir a su competitividad y de esta manera ser más responsable y sostenible. A modo de ejemplo, en el área de seguridad y salud, por iniciativa propia, una empresa de servicios podría mejorar el mobiliario de los puestos de trabajo para que se adapte a las necesidades ergonométricas de sus trabajadores, mejorando su bienestar y riesgo de dolencias físicas a la vez de mejorar su rendimiento y satisfacción laboral. Otro podría ser proporcionar a los empleados las herramientas tecnológicas necesarias para fomentar el trabajo desde sus casas, y así facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral con la ventaja añadida de evitar —o por lo menos reducir— desplazamientos en hora punta con los impactos medioambientales que esto conlleva.

### Relaciones con la sociedad

La RSC abarca también su integración en el entorno local en el que opera una organización. Con independencia de su tamaño, las empresas generan una importante contribución a las comunidades donde están ubicadas. Por su propia naturaleza las empresas interactúan con su entorno generando impactos positivos —proporcionan puestos de trabajo, dinamizan el territorio, etc.— pero también generando impactos negativos —contaminación, etc—. Pero además, si tenemos en cuenta que en muchas ocasiones la ubicación de una empresa está relacionada directamente con sus clientes, proveedores y personal, y también, a veces,

con fuentes de materias primas, la empresa es la primera interesada en contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de la sociedad.

En el aspecto social, las relaciones con la sociedad están enfocadas a generar capital social y pueden adoptar distintas formas, desde acciones de diálogo encaminadas a la resolución de conflictos puntuales, hasta la creación de vínculos duraderos en el tiempo con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de la comunidad, y establecer redes y acuerdos de colaboración con diferentes organizaciones. En este sentido, el concepto de relaciones con la sociedad excluye la acción social pura, ya que esta es tratada en un punto separado, al considerarse un tipo muy específico de relación con la sociedad. Más allá de la propia actividad empresarial, la Acción Social, como tal, es un tema muy específico y complementario a las buenas prácticas de RSC.

La implicación de una empresa en la comunidad, de manera continua y a largo plazo, persique alinear la estrategia y los objetivos de la misma con las necesidades sociales, ambientales y económicas de la comunidad en la que opera con el doble objetivo de contribuir al desarrollo socioeconómico local, por un lado, y por otro, mejorar su propia competitividad y sostenibilidad.

En este contexto, una empresa responsable hace todo lo posible para contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades donde opera. Para esto tiene que desarrollar un diálogo, abierto y honesto con los grupos de interés para identificar aquellos temas que son relevantes para ambos y en los cuales la empresa puede y debe actuar.

Quizás es importante volver a hacer una diferenciación entre países desarrollados y en vías de desarrollo. Para países desarrollados, muchas de las cuestiones sociales ya están contempladas en la sociedad de bienestar. No obstante, esto no priva a una empresa de actuar de una forma más responsable. Por ejemplo, si por los motivos que sea una empresa tiene que reducir la plantilla en una fábrica, podría limitarse al cumplimiento de sus obligaciones laborales, o podría ir más allá y relacionarse con determinados grupos de interés para ayudar a buscar una solución, esta sería una buena práctica de RSC.

Referente a países en vías de desarrollo, la problemática suele ser otra, y en ocasiones falta atender necesidades básicas sociales. Igualmente una empresa podría limitarse a cumplir la legislación vigente del país, o podría ir más allá y trabajar junto a los grupos de interés para buscar cómo poder contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y la comunidad. Aquí es importante diferenciar entre una iniciativa interesada (mejorar la educación de la población local daría como resultado por ejemplo, trabajadores locales mejor formados), y acciones de carácter más desinteresado, como por ejemplo, fomentar la erradicación del trabajo infantil, que sería un caso de acción social, como Proniño.

### **Acción Social**

La sociedad actual está reclamando cada vez más a las empresas compromiso e implicación con la comunidad, y es esta misma sociedad la que juzga de acuerdo con la calidad y cantidad de esa contribución. Sin embargo, no hay un consenso uniforme sobre lo que se considera una contribución a la comunidad, y menos aún, sobre lo que la comunidad y la empresa consiguen con iniciativas de Acción Social. Además, la responsabilidad social es un componente importantísimo para la reputación de muchas empresas y es necesario poner en valor y comunicar correctamente en las memorias de sostenibilidad todas las contribuciones a la comunidad.

Generar beneficio a la comunidad es el propósito principal de una empresa cuando decide participar en iniciativas de carácter social, y su objetivo debería centrarse en enfocar su esfuerzo en aquellos programas y proyectos en la comunidad donde puede maximizar su beneficio.

Toda empresa responsable debe conseguir el máximo retorno de lo que invierte, y su acción social no es una excepción. Todo lo contrario, cuanto mejor gestionada esté su acción social mayor beneficio obtendrá tanto para la sociedad como para la empresa. Por esto es importante que las empresas gestionen su acción social, y como resultado lo que estaba considerado como un hecho filantrópico pase a ser reconocido como una inversión social que también produce un retorno para la empresa. Una empresa que gestiona bien su acción social puede enfocar sus programas de forma estratégica, alineándolos a sus objetivos empresariales. De esta forma tanto la Comunidad como la empresa se benefician de la inversión.

A este fin un grupo de empresas han desarrollado el *modelo LBG* que permite medir, gestionar, evaluar y comunicar las contribuciones, logros e impactos de la acción social empresarial en la comunidad.



# Objetivos medioambientales de la RSC en relación con sus Grupos de Interés

En la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial el aspecto medioambiental es de aplicación a cualquier tipo de organización y no solo a aquellas cuya actividad tiene una clara relación con el uso de recursos naturales. Algunas industrias, como por ejemplo la energética, tienen un impacto obvio medioambiental, pero en realidad toda organización genera impactos medioambientales.

Estos impactos pueden ser negativos, cuando su actividad produzca efectos adversos en el medio ambiente (como por ejemplo, la generación de residuos), pero también positivos (como por ejemplo, el proceso de reforestación de un bosque después de un incendio). Las empresas responsables son aquellas que integran la gestión ambiental en la gestión de la empresa con el objetivo de eliminar, ó al menos minimizar y mitigar sus impactos negativos en el medio ambiente y potenciar los positivos.

Integrar la gestión ambiental en la empresa puede mejorar su competitividad y obtener entre otras, las siguientes **VENTAJAS**:

- Reducir costes para la empresa y el usuario final, al mejorar la eco-eficiencia de la organización, o lo
  que es lo mismo, la reducción de la cantidad de recursos necesarios para realizar el mismo producto o
  servicio.
- Generar nuevas fuentes de ingresos, como por ejemplo, identificando residuos que puedan ser utilizados por otras empresas como materias primas y por tanto, además de suprimir los gasto de su gestión, obtener un ingreso por la venta de los mismos.
- Participar en la cadena de valor de otras organizaciones (como proveedores y clientes), incluyendo las administraciones públicas, que han empezado a incluir clausulas ambientales en sus procesos de compra y contratación.
- Desarrollar productos y procesos innovadores de mayor calidad a través de incorporar la variable ambiental en el proceso de diseño, lo que los diferenciará de los de la competencia, posibilitará acceder a nuevos mercados, etc..
- Mejorar su reputación, lo que puede permitir conseguir más clientes y reducir el riesgo de perder los que tiene debido a una mala imagen de la empresa.

Una organización responsable enfoca su actividad de tal forma que potencia sus impactos medioambientales positivos y elimina o mitiga los negativos, lo cual mejorará su competencia y sostenibilidad.

Los temas que una empresa debería considerar referente a aspectos medioambientales y las acciones que puede tomar al respecto, se pueden resumir como sigue:

- Eficiencia en el consumo de recursos: El consumo ineficiente de recursos conlleva un gasto innecesario para una empresa. Un uso más eficiente de recursos reportará por sí mismo un ahorro en costes. Desde una perspectiva solidaria, una empresa responsable debe esforzarse en eliminar o minimizar su consumo de recursos, especialmente aquellos que actualmente son limitados o de los que, para el futuro se prevé una creciente escasez. Además, esto también resultará en un beneficio económico futuro para la empresa, porque a medida que se incremente la escasez de un determinado recurso, también aumentará su precio. En la medida que una empresa pueda disminuir su dependencia de un determinado recurso también estará potenciando su propia sostenibilidad.
- Cambio climático y emisiones de efecto invernadero: El cambio climático y emisiones de efecto invernadero nos afecta a todos. Las empresas responsables ponen en práctica acciones más allá de sus obligaciones legales para adaptarse al cambio climático y reducir sus emisiones de efecto invernadero.
- Generación y gestión de residuos: La generación de residuos es la otra cara de la moneda del consumo de recursos. Obviamente cuanto menos se consuma, menos residuos con efectos nocivos se generarán y menos será necesario eliminar. La empresa responsable intentará minimizar la generación de residuos como consecuencia de su actividad, y gestionará los que se produzcan de la forma menos dañina y más respetuosa para el medio ambiente.
- Biodiversidad y espacios naturales: Conservar la biodiversidad existente en el planeta no sólo es importante desde el punto de vista ecológico, sino también desde el punto de vista económico, al ser fuente de materias primas. Por eso, el uso de los recursos naturales debería hacerse de una manera sostenible, es decir, de manera que permita nuestro desarrollo sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras. El impacto sobre la diversidad vendrá determinado por el tipo de actividad llevada a cabo (p.ej. una industria extractiva tendrá un mayor riesgo de generar un impacto en la biodiversidad que una empresa de servicios) y por cómo se realice dicha actividad (p.ej. una agricultura intensiva genera un mayor impacto negativo, en el medio, que una agricultura ecológica). Una estrategia para preservar la biodiversidad debe integrar elementos tanto de prevención y gestión, como de restauración de daños, provocados por las actividades de la empresa.
- Eco-diseño y análisis de ciclo de vida: El eco-diseño es aquel diseño que considera los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo de productos (y servicios) para lograr productos (y servicios) que generen el mínimo impacto ambiental posible a lo largo de todo su ciclo de vida. La importanica de este concepto reside en que muchos de los impactos de un producto no se generan en su fase de fabricación, sino en otras etapas de su ciclo de vida (por ejemplo, el 90% de los impactos de un coche se generan en su fase de uso). Por tanto, un análisis del ciclo de vida nos permitirá detectar en qué fase del ciclo de vida del producto se generan las principales cargas ambientales y en consecuencia qué aspectos del sistema evaluado deberían centrar los esfuerzos de mejora ambiental.
- Sensibilización y educación ambiental: La formación y sensibilización ambiental son elementos claves para que una empresa pueda mejorar continuamente su comportamiento ambiental. Es un tema transversal, es decir, que afectará en mayor o menor grado a todas las personas que forman parte de la empresa, y por eso es recomendable elaborar un plan de formación a partir de la detección de las necesidades de formación de todo el personal, que debe estar relacionado, además, con aquellos aspectos que la empresa haya identificado como significativos y que pretenda mejorar.

# MODELO DE RELACIÓN O GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS GENÉRICO PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN

### Identificación de los grupos de interés

El primer paso en el establecimiento de un modelo de gestión con los grupos de interés que debe seguir toda organización que desee desarrollar un proceso de este tipo es la identificación de quienes pueden ser encuadrados dentro de esta categoría. En este estado inicial, así como en todo el proceso posterior, conviene involucrar a los distintos departamentos de la organización: desde la alta dirección hasta administración, pasando por compras, marketing, recursos humanos, medio ambiente, finanzas o calidad, entre otros. Este es un elemento clave que, de no realizarse así, puede sentar las bases de un modelo incompleto o erróneo con el que la organización tome decisiones incorrectas, que no sólo no ayuden en la estrategia de RSC, sino que incidan negativamente en los riesgos reputacionales y de gestión. No existe una lista genérica de grupos de interés para las compañías, ni siquiera del mismo sector. Cada organización debe contemplarse desde una perspectiva transversal de tal manera que pueda identificar todos aquellos grupos que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo de la actividad.

Es preciso tener en cuenta que este paso debe afrontarse como un proceso abierto, donde la naturaleza cambiante del entorno hará que aparezcan o desaparezcan agentes del ámbito que la organización debe contemplar como esfera de influencia, y donde están integrados los que debe considerar sus *stakeholders*. Por eso será preciso realizar análisis dinámicos de este listado (al menos una vez al año) para garantizar que la organización obtiene una perspectiva actualizada del panorama de grupos de interés que desea incluir en el modelo.

# Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:

- Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los *stakeholders* internos
- Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización. Personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar (de manera informal o con poder formal) la capacidad de la organización para alcanzar sus metas
- Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales. Personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas, es decir, contratos, colaboraciones, etc.
- Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización. Se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, el personal y sus familias, la clientela, las empresas proveedoras, etc.
- Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas, es decir, representantes sindicales, asociaciones de vecinos, etc.

### Grupos de interés internos y externos

- Los internos incluyen accionistas, directivos y trabajadores (empleados).
- Los externos incluyen a los clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, etc.

### Grupos de interés primarios y secundarios

- Primarios, mantienen relaciones contractuales con la empresa.
- Secundarios, influyen de manera menos formal.

### Identificación y priorización de los Grupos de Interés

El buen funcionamiento de cualquier política de RSC depende en gran medida de cuestiones relacionadas con la correcta identificación y priorización de los grupos de interés lo que permite:

### Globalmente:

- Introducir prácticas de diálogo constructivo y comunicación transparente con todos los grupos de interés.
- Identificar grupos de interés relevantes en base a un análisis de necesidades comunes.
- Crear valor para todos.
- Compartir experiencias con los grupos de interés.

### Localmente:

- Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.
- Clarificar el compromiso concreto y objetivos puntuales con respecto a cada uno de los stakeholders.
- Apoyar la RSC de la empresa al tiempo que se fortalece el desarrollo de la comunidad encaminado hacia un progreso continuo.
- Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.

Raramente la influencia se manifiesta en el nivel individual, se hace colectivamente al compartir intereses comunes. Un mismo individuo puede pertenecer a más de un stakeholder, y sus intereses dependerán del momento.

### Priorización de los grupos de interés

El modelo asume que toda organización cuenta con recursos limitados (generalmente escasos), por lo que es preciso seleccionar o priorizar aquellos grupos más relevantes para la organización. Esto permite asignar estos recursos limitados de manera que puedan generar el mayor impacto posible, tanto en la organización como en el grupo de interés al que se va a dirigir.

Como paso previo a la priorización conviene realizar un ejercicio de agrupación de los grupos de interés, que permita unificar aquellos que la organización considere asimilados (similares características o expectativas) y facilite la posterior priorización.

A la hora de priorizar los grupos de interés de la organización, una vez más, es importante contar con un grupo multi-departamental dentro de la organización que permita abarcar la problemática desde una perspectiva global. Los criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización e incluso para cada momento. No obstante, a modo de aproximación, una propuesta de criterios en los que basar la decisión de priorizar podría contener los siguientes.

### **Criterios**

- Nivel o capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).
- Expectativas y nivel de interés en el compromiso, así como su voluntad en la participación.

- Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.
- Conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- Tipo de grupo de interés (público, interno, social, corporativo,...).
- Dimensión geográfica del proceso.
- Contexto social.
- El poder: posibilidad real de imponer a los otros grupos los objetivos propios. Puede derivar tanto de la posición jerárquica, como de la capacidad de influencia.
- La legitimidad: percepción de que los objetivos de un grupo son deseables, se ajustan a las normas, valores, o creencias de un sistema social.
- La urgencia: interés de un grupo por influir para conseguir sus objetivos, lo que a su vez depende de la importancia que otorga a dicha consecución.

Se trata de aspectos que pueden utilizarse como ejemplos a la hora de ayudar a cualquier organización a estructurar una reflexión en torno a qué grupos de interés debe considerar como prioritarios y, por tanto, establecer mecanismos de diálogo más intensivos en recursos, tiempo y compromisos; y qué grupos de interés deben quedar en un plano secundario.

### Métodos

- BASADOS EN EL NIVEL DE RELACIONES RECÍPROCAS Y/O MÉTODOS DE CONSULTA. Estos pueden comenzar con una denuncia o evolucionando a través de otras etapas como el diálogo, y, en el mejor de los casos, pueden llegar a dar lugar a una asociación. En el último caso, los socios se alían con una visión de construcción.
- BASADOS EN UNA ESTRATEGIA DESCENDIENDO DESDE EL NIVEL GLOBAL AL LOCAL O ASCENDIENDO DEL LOCAL AL GLOBAL. Bajo este enfoque, la empresa introduce una herramienta o proceso de acompañamiento en diferentes niveles (lugares de trabajo, sucursales, departamentos) en la elaboración de su propia estrategia para la elaboración del mapa de los grupos de interés.
  - **DESDE LO GLOBAL A LO LOCAL**, se solicita a las filiales y departamentos que adopten el enfoque global a sus propias necesidades y prioridades.
    - Gestión de las relaciones con los grupos de interés "SRM+" (Stakeholder Relationships Management)
      La necesidad de articular de lo global a lo local.

Las principales etapas de SRM+

- 1 Creación de un equipo transversal dentro de la dirección.
- 2 Diagnóstico de la compañía.
- 3 Elaboración del plan de gestión.
- 4 Implantación progresiva del sistema de gestión de la sociedad.

### Objetivos del SRM+

- 1. Mejorar la estructura del diálogo basado en los lugares de trabajo: a tal fin, se puso en marcha un proceso involucrando a todos los grupos de interés en torno a los principales centros industriales.
- 2. Mejorar la comprensión de las expectativas de los grupos de interés: se llevan a cabo estudios regulares sobre las percepciones de estos grupos y su política de responsabilidad social y ambiental.

Ello les ha llevado a observar que:

- Estos esfuerzos son apreciados. Sobre todo la transparencia de los compromisos y objetivos, la adhesión a los principales estándares de referencia y la capacidad de tener en cuenta las preocupaciones sobre cuestiones delicadas.
- A pesar de todo aún existen críticas sobre temas tales como la presencia en Birmania, la formalización de la política societaria y transparencia financiera.
- DESDE LO LOCAL A LO GLOBAL: Algunas empresas realizan el mapa de sus grupos de interés directamente desde determinados lugares de trabajos seleccionados (filiales).

### Jerarquías

Otras empresas categorizan a los grupos de interés de manera global, estableciendo jerarquías en función de:

- El grupo.
- Las expectativas.
- Las herramientas de diálogo y gestión relativas a cada grupo.

### Según expectativas de los stakeholders

Algunos *stakeholders* creen que el mapa debe ser elaborado teniendo en cuenta sus propias expectativas a través de las líneas de acción que deben adoptarse en la gestión responsable de los grupos de interés. Por ejemplo:

### EL ENFOQUE DE WWF

Para WWF las empresas juegan un papel decisivo a la hora de la protección del Medio Ambiente y la reducción de la huella ecológica, ya que forma parte del núcleo de los grupos de *stakeholders* con los que interactúan:

- Mediante el cambio de sus prácticas o productos.
- Tratando de influenciar en sus proveedores y cadena de suministro.
- Sensibilizando a sus empleados y clientes en hábitos sostenibles de vida incluyendo la modificación de sus patrones de consumo. Es por ello por lo que WWF ha establecido alianzas estratégicas con aquellos que demuestran un firme deseo, al más alto nivel, de participar en la protección del Medio Ambiente.

Una vez determinados los grupos de interés, pueden darse los siguientes escenarios en función de las características:

- 1. Un grupo que reuniera las 3, sería crucial y determinante.
- 2. Un grupo que no reuniera ninguna, no podría considerarse stakeholder.
- 3. Como situaciones intermedias: grupos de interés latentes, de escasa relevancia y expectantes.

Se dará prioridad a aquellos objetivos asociados con los grupos más relevantes. El esfuerzo de la dirección por atender los objetivos de dichos grupos está orientado por dicha relevancia. Una misión de la dirección es la búsqueda del equilibrio entre los objetivos de distintos grupos.

### **Peligros ocultos**

Identificar claramente los grupos de interés y establecer una jerarquía de prioridades basadas en sus expectativas no defiende a la empresa frente a otros problemas que podrían no haber sido identificados. Además, bajo determinadas legislaciones se requiere que los actores dialoguen con todos los grupos de interés. Esto puede plantear problemas con los recursos (disponibilidad, RRHH, etc.) y las demandas de aquellos que desean participar en este diálogo.

### Selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso

La siguiente etapa en el proceso consiste en establecer para cada grupo de interés una metodología que, teniendo en cuenta el nivel de prioridad, sirva para detectar e identificar sus expectativas. De acuerdo con este modelo, los grupos de interés menos relevantes serán gestionados de manera generalmente unidireccional, para ir incrementando el nivel de bidireccionalidad en la comunicación en los más relevantes.

En función del tipo de comunicación se pueden distinguir tres niveles de compromiso:

- HERRAMIENTAS UNIDIRECCIONALES. Aplicables generalmente a aquellos grupos de interés menos relevantes
  para la organización o con menor capacidad de compromiso. Se trata generalmente, bien del control de la información que emite el grupo de interés (a través de medios públicos) o del establecimiento de cauces informativos hacia el grupo de interés (boletines o comunicación corporativa).
- HERRAMIENTAS BIDIRECCIONALES. En este caso se trata de herramientas mucho más complejas que las anteriores ya que contemplan la posibilidad de un intercambio informativo. Se busca trabajar junto a los grupos de interés para conocer e integrar sus expectativas en el desarrollo de la actividad de la organización (de manera limitada). Varían en un rango desde la información activa a las consultas (encuestas, paneles, etc.). Con frecuencia son las más indicadas aún para los niveles más críticos de los grupos de interés, aunque es preciso gestionar sus riesgos y oportunidades de manera correcta para garantizar el máximo nivel de éxito.
- HERRAMIENTAS INTEGRADORAS. Se trata de herramientas en el nivel superior de desarrollo del modelo de gestión de los grupos de interés, que consisten en la integración de los mismos en los procesos de toma de decisiones de la compañía. Incluyen procesos de asesoramiento y participación directa en relación a algún aspecto de la actividad de la organización, o incluso en la delegación de algún tipo de actividad. Son estructuras realmente complejas, aptas únicamente para aquellas organizaciones con una sólida madurez en RSC y diálogo con los grupos de interés, y que identifican a sus stakeholders como un elemento realmente esencial en su modelo de negocio. Estos elementos están integrados en la fase inicial (planificación) de la implementación de un proceso de gestión. Por tanto, la organización debe asegurar que se establecen indicadores clave que permitan un control del éxito alcanzado o la identificación de las áreas de mejora existentes desde una perspectiva que apueste por la mejora continua. Las fases posteriores del proceso incluirían la realización de las actividades previstas, el control periódico de los indicadores y objetivos establecidos para los distintos procesos de relación. El análisis y comunicación de las metas alcanzadas y de las posibles desviaciones y la puesta en marcha de una revisión del conjunto del modelo permitirán un ajuste de las necesidades y recursos disponibles, redundando finalmente en la mejor consecución de los objetivos. De esta manera se crea un modelo de relación con los grupos de interés dinámico, con la capacidad de adaptarse tanto a cambios internos en la organización como a cambios externos en el entorno, asegurando que la organización está lo mejor preparada posible para el despliegue de su estrategia RSC.

# HERRAMIENTAS GENERALES Y MODELOS DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Existen numerosas herramientas y modelos de gestión para la integración de la relación con los grupos de interés en la organización, de los que vamos a destacar tres por su relevancia. En primer lugar, el estándar de referencia en materia de reporte (información y transparencia) en materia de RSC en su última versión G3.1, propiedad de Global Reporting Initiative. En segundo lugar, la Norma SGE 21, de Forética, y por último, la AA1000, de la organización británica Accountability.







### El G3.1 de Global Reporting Initiative (GRI)

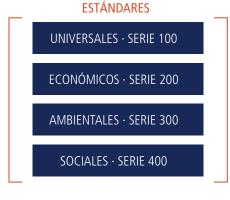
El GRI es una iniciativa *multi-stakeholder* que establece un marco común para el reporte voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones. En la actualidad es el marco formal más utilizado en España para informar sobre los aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno de las organizaciones.

Dentro de sus requisitos cabe destacar fundamentalmente las siguientes exigencias, sobre las que las organizaciones deben informar indicando el número de requisito especificado:

- Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.
- Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.
- Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.
- Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.

Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos Estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible.







Los Estándares GRI —modulares e interrelacionados— están diseñados principalmente para ser usados en conjunto a la hora de elaborar informes de sostenibilidad centrados en temas materiales. Los tres Estándares Universales son aplicables a cualquier organización que prepare un informe de sostenibilidad. Además, las organizaciones seleccionan de entre los Estándares temáticos para informar acerca de sus temas materiales, ya sean temas económicos, ambientales o sociales.

La elaboración de informes de conformidad con los Estándares GRI aporta una perspectiva general y equilibrada de los temas materiales de una organización, de los impactos relacionados y de cómo los gestiona. Las organizaciones también pueden utilizar todos o partes de algunos Estándares GRI para presentar información específica.

- ESTÁNDARES UNIVERSALES: la serie 100 de los Estándares GRI está compuesta por tres Estándares Universales aplicables a cualquier organización que prepare un informe de sostenibilidad. Estos orientan a los informantes acerca del uso de los Estándares, la información contextual de interés de la organización y cómo esta gestiona sus temas materiales.
- ESTÁNDARES ECONÓMICOS: La serie 200 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas económicos.
- ESTÁNDARES AMBIENTALES: La serie 300 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas ambientales.
- ESTÁNDARES SOCIALES: La serie 400 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas sociales.

Los Estándares GRI incluyen:

- REQUERIMIENTOS. Se trata de instrucciones obligatorias. En el texto, los requerimientos aparecen en negrita y se indican con la palabra "debe". Los requerimientos se deben leer en el contexto de las recomendaciones y directrices. Sin embargo, las organizaciones no están obligadas a cumplir las recomendaciones o directrices para declarar que el informe se ha elaborado de conformidad con estos Estándares.
- **RECOMENDACIONES.** Se trata de casos en los que se anima a tomar unas medidas concretas, que no son obligatorias. En el texto, la palabra "debería" indica una recomendación.
- **DIRECTRICES**. En estas secciones, se incluye información sobre antecedentes, explicaciones y ejemplos para ayudar a las organizaciones a entender mejor los requerimientos.

Las organizaciones están obligadas a cumplir todos los requerimientos aplicables para declarar que su informe se ha elaborado de conformidad con los Estándares GRI.

### La SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable

La SGE 21 es la primera norma europea certificable que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia corporativa.

De esta manera, pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés. El hecho de que la SGE 21 sea la única norma que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en responsabilidad social, es una muestra del valor añadido que aporta en trans-

# REA Auditores · Consejo General de Economistas de España

# GUÍA SOBRE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

parencia y credibilidad. Además, al incorporar los criterios e iniciativas más relevantes existentes en la actualidad -tanto en materia de RSC como en lo que a sistemas de gestión se refiere- permite a las organizaciones optimizar los recursos, al maximizar la compatibilidad con otras herramientas de gestión.

La norma surge como resultado del trabajo de un grupo de expertos y líderes de opinión que -durante el X Congreso de Calidad y Medio ambiente celebrado en 1999 en Barcelona- se cuestionaron de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad.

### ÁREAS DE GESTIÓN



- 1. Alta dirección
- Clientes
- **Proveedores**
- 4. Personas que integran la organización
- 5. Entorno social

- 6. Entorno ambiental
- 7. Inversores
- 8. Competencia
- 9. Administraciones Públicas

La SGE 21 está estructurada en nueve áreas de gestión que coinciden con los 9 grupos de interés principales para la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad.

- Alta dirección. Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una política de gestión ética y responsabilidad social, un código de conducta, una política anticorrupción y la creación de un comité de ética/ responsabilidad social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
- Clientes. El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del cliente. La protección de públicos vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la incorporación de criterios de Responsabilidad Social en la fase de I+D, son algunos de los requisitos.
- Proveedores. Las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.
- Personas que integran la organización. Partiendo del cumplimiento de los derechos humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.
- Entorno social. Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.
- Entorno ambiental. El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización son algunos de los ejemplos.
- Inversores. En este punto, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.

- Competencia. Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.
- Administraciones Públicas. La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

La SGE 21 entiende que gestionando correctamente estos grupos de interés la organización puede mejorar, de manera sustancial, sus impactos económicos, sociales y ambientales, comprometiéndose a impulsar un desarrollo sostenible positivo tanto para ella misma como para su entorno. Específicamente, en su apartado 6.1.7, la SGE 21:2008 establece que las organizaciones deben desarrollar un modelo documentado de relación con sus grupos de interés. Este modelo incluye, criterios para identificar y clasificar a los *stakeholders*, una metodología para detectar sus expectativas y el establecimiento y priorización de planes de acción y comunicación.

### La AA1000 de AccountAbility

AccountAbility, The Institute for Social and Ethical AccountAbility, fundada en 1995, ha desarrollado un serie de normas internacionales AA1000 que se basan en la necesidad que tienen las organizaciones de implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad. A tal fin, las organizaciones tienen que ser *accountable* a sus grupos de interés. Los términos *accountable* y *accountability* no tienen una traducción exacta al español por lo que con frecuencia se utilizan directamente en inglés. En el contexto de la RSC, estos términos ingleses se pueden traducir como *"la rendición de cuentas y la asunción de responsabilidad de las organizaciones por sus actos e impactos"* frente a todos sus grupos de interés. Se exige pues, que una empresa responda, no solo a los intereses de sus accionistas, sino a las expectativas de diferentes grupos de interés, incluyendo a los accionistas pero sin exclusividad.

La AA 1000 es una norma establecida en 1999 por la organización británica AccountAbility basada en criterios que permiten una evaluación de las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés. La AA1000 está compuesta por tres criterios fundamentales: materialidad, conformidad y credibilidad.

La AA1000 no propone indicadores predefinidos pero sí define directrices para que las empresas y sus grupos de interés puedan co-producir sus indicadores. Esto requiere rendir cuentas, en particular, a través de auditorías y comunicaciones sobre el desempeño ético y social, dando prioridad a la calidad del diálogo y la participación de los grupos de interés.

La serie de normas AccountAbility AA1000 ha sido elaborada para proveer a las organizaciones, de cualquier sector, tamaño y región, de unos estándares de mejora de su desempeño en sostenibilidad, basado en el diálogo con los grupos de interés.

La Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008) proporciona a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente y de libre acceso, para enmarcar y estructurar la forma en que comprenden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su *accountability*. Sin embargo, estos principios se actualizaron el pasado 8 de mayo, ya que AccountAbility lanzó su marco y guía de gestión de sostenibilidad de próxima generación: *Principios de AccountAbility 2018*, que reemplaza la versión vigente de 2008. Se trata de una actualización del enfoque basado en principios de la gestión de sostenibilidad para el siglo XXI, internacionalmente aceptados, donde se agrega un cuarto principio, el de "Impacto". Esta actualización es una guía clara sobre cómo implementar estos principios, la AA1000AP (2018) proporciona un marco integral y práctico para las organizaciones que buscan mejorar todos los aspectos de su gestión y desempeño de sustentabilidad.

La Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008) aporta los fundamentos para comprender y alcanzar el aseguramiento de sostenibilidad de acuerdo con la AA1000AS (2008) y el compromiso responsable con los grupos de interés de acuerdo con la AA1000SES(2011).

Durante más de dos décadas, organizaciones grandes y pequeñas, en todos los sectores, han utilizado con éxito las orientaciones de esta guía para identificar, priorizar y responder a los desafíos de sostenibilidad a fin de mejorar su desempeño general a largo plazo.

Siendo una herramienta tan práctica como siempre, la AA1000AP (2018) es compatible con otros estándares de sostenibilidad, esquemas de certificación y marcos para la elaboración de informes.

Entre los cambios más notables, la AA1000AP (2018) se posiciona ahora como un marco guía de principios para la gestión de la sostenibilidad más que como un estándar prescriptivo, como lo era desde 2008. Este cambio está diseñado para permitir a las organizaciones una mayor flexibilidad y agilidad en el avance gestión de sostenibilidad para mejorar el rendimiento general.

### Los cuatro principios del marco de trabajo de Accountability son:

- El principio básico de inclusividad, que hace referencia al compromiso de ser responsable con aquellos sobre los cuales una organización genera un impacto y con los que generan un impacto en la organización, y que permite su participación para identificar asuntos y encontrar soluciones. Este principio básico de inclusividad es necesario para alcanzar los de Relevancia y Capacidad de Respuesta. La unión de los tres principios respalda el alcance de la accountability.
- El principio de relevancia, que consiste en determinar la relevancia e importancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés.
- El principio de capacidad de respuesta, que hace referencia a la capacidad de una organización para dar respuesta a los asuntos relevantes para los grupos de interés que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.
- Impacto, de acuerdo con la norma, es el efecto del comportamiento, desempeño y/o resultados, por parte de individuos u una organización sobre la economía, el medio ambiente, la sociedad, los grupos de interés o la propia organización.

El nuevo principio de Impacto dice "Las organizaciones deben monitorear, medir y rendir cuentas de cómo sus acciones afectan a su entorno más amplio". Lo interesante de este enunciado —y lo que va a marcar un antes y un después para los informes de las organizaciones sobre responsabilidad social y sostenibilidad— es que, para cumplir con el principio tendrán que hacer una medición y seguimiento con el que dar cuenta sobre los impactos de sus actuaciones. Aunque esto requiere un esfuerzo para las organizaciones, sólo aquellas que hayan integrado la gestión del impacto tendrán la posibilidad de anticipar riesgos y oportunidades, y mejorar su sostenibilidad.

El compromiso a y la integración de estos cuatro principios constituye la base para un diálogo de calidad de una organización con sus grupos de interés, de acuerdo con el método proporcionado por la Norma de Relación con los Grupos de Interés de AccountAbility AA1000SES (2011).

Esta norma establece que, en primer lugar, es el propósito de la relación con los grupos de interés lo que determinará tanto el alcance, como quiénes son los grupos de interés relevantes para el mismo.



### **PLANIFICAR**

Perfilar y mapear los grupos de interés.

Determinar el nivel de relación y métodos.

Identificar los límites del diálogo.

Desarrollar un Plan de relación.

Establecer indicadores para la calidad y los resultados del proceso de relación.

### **PREPARAR**

Movilizar recursos.

Desarrollar las capacidades necesarias para la relación.

Identificar los riesgos potenciales y prepararse para ellos.

### **IMPLEMENTAR**

Invitar a los grupos de interés.

Informar a los grupos de interés.

Relación.

Documentar el proceso y sus resultados.

Desarrollar un plan de acción.

Comunicar los resultados y el plan de acción.

### REVISAR MEJORAR

Monitorear y evaluar el proceso.

Aprender y mejorar.

Seguimiento del plan de acción.

Informar sobre la relación.

### Pasos a seguir para el proceso de relación

### 1. PLANIFICAR

La planificación consta de 5 fases:

- Perfilar y mapear los grupos de interés: Establecer una metodología para definir el perfil y el mapa de los grupos de interés.
- Determinar el nivel de relación y métodos: Determinar el propósito del diálogo y el nivel de relación con los grupos relevantes.
- Identificar los límites del diálogo: Establecer los límites de la información sobre el proceso de relación y comunicarlo a los grupos de interés.
- Desarrollar un Plan de relación: El Plan de relación se pondrá a disposición de los grupos de interés y ellos tendrán la oportunidad de hacer aportaciones al mismo.
- Establecer indicadores para la calidad y los resultados del proceso de relación: Los grupos de interés deben participar en la definición de los indicadores. Los indicadores deben ser significativos para los grupos de interés y para la organización.

### 2. PREPARAR

Se puede resumir la preparación en 3 partes:

- Movilizar recursos: Identificar y obtener los recursos (financieros, humanos y tecnológicos) necesarios para que el diálogo sea exitoso.
- Desarrollar las capacidades necesarias para la relación: Identificar dónde hay diferencias de competencias entre los grupos de interés para que todos estén en disposición de involucrarse.
- Identificar los riesgos potenciales y prepararse para ellos, en el proceso de relación: Identificar los riesgos potenciales en el proceso de relación, y prepararse para aquellos más probables.

### 3. IMPLEMENTAR

En la implementación se trata todo el proceso de la relación.

- Invitar a los grupos de interés al proceso de relación: Asegurar que los representantes de los grupos de interés están invitados a participar y que la comunicación es la apropiada para cada uno.
- Informar a los grupos de interés: Asegurar que los grupos de interés cuenten con la información necesa-
- Relación: Antes de iniciar el proceso de inclusión se deben establecer reglas y procedimientos.
- **Documentar el proceso y sus resultados**: Es importante que tanto el proceso, como los resultados del mismo, queden documentados.
- Desarrollar un plan de acción: De acuerdo con los resultados del proceso de relación se debe desarrollar un plan de acción que explique cómo la organización responderá a los resultados.
- Comunicar los resultados y el plan de acción: La comunicación de los resultados de la relación, así como el plan de acción, deberían hacerse de forma adecuada y oportuna para los grupos de interés.

### 4. REVISAR Y MEJORAR

- Monitorear y evaluar el proceso de relación: Monitoreo sistemático y evaluación de la calidad de los procesos individuales y en conjunto.
- Aprender y mejorar: Mejorar de forma continua la relación con los grupos de interés.
- Seguimiento del plan de acción: El éxito continuo de la relación con grupos de interés requiere que la organización mejore como resultado de las decisiones y acciones que toma en respuesta al plan de acción.
- Informar sobre la relación: Elaborar una memoria pública sobre los resultados de la relación, para todos los grupos de interés.

# DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



### DIÁLOGO CON ONGS

Si bien las empresas y las ONGs han conservado sus funciones por separado, han desarrollado también las áreas comunes de diálogo, permitiendo que de manera conjunta puedan encontrar respuestas creativas a nuevos retos. Así pues, está surgiendo una verdadera asociación estratégica entre las empresas y las ONGs.

El término "asociación estratégica" significa que se toman acciones conjuntas, donde los objetivos compartidos de uno u otro pueden ser alcanzados, pero en el que cada una de las partes conserva su propia identidad, valores e independencia. Estas alianzas estratégicas constituyen ahora una verdadera alianza entre las organizaciones. Los intereses fundamentales de ambas partes están íntimamente relacionados, e incluyen intercambios de información y experiencias, esfuerzos conjuntos en la misma dirección, y la construcción de relaciones duraderas.

Tradicionalmente las ONGs han abarcado los campos de la protección del medio ambiente, ayuda al desarrollo, salud y educación, derechos humanos, lucha contra la pobreza y la corrupción, protección de los consumidores, estrategias de la cadena de suministro, y así sucesivamente. Su ámbito de influencia es tan amplio que es posible construir una alianza en cualquier tema relacionado con la RSC.

Una profunda investigación sobre la relación entre las empresas y los grupos de interés ha llevado a la conclusión de que las prácticas son de varios tipos y se dividen en varios grados de relación:

### • Cuando el propósito de la EMPRESA es luchar contra la corrupción

La contribución de la ONG se materializa en ayuda en la definición de la política, ayuda en la definición de indicadores de gestión y supervisión, y en sensibilización y formación.

La contribución de la empresa es la aportación de recursos humanos, financieros y técnicos.

### • Cuando el propósito de la EMPRESA son las compras y suministros

La contribución de la ONG se materializa en ayuda en la elaboración de un código de conducta referido a los convenios de la OIT, ayuda en la elaboración de indicadores de rogreso y formación y sensibilización de empleados y formación.

La contribución de la empresa es la aportación de recursos humanos, financieros y técnicos

### • Cuando el propósito de la EMPRESA es la Gestión Regional

La contribución de la ONG se materializa en apoyo con experiencia en el entorno local, sensibilización de empleados y establecimiento y profesionalización de estructuras locales de gobierno.

La contribución de la empresa es la aportación de recursos humanos, financieros y técnicos, la participación en la concepción y desarrollo de proyectos y el apoyo para la creación de empresas y crédito.

### • Cuando el propósito de la EMPRESA es el medio ambiente

La contribución de la ONG se materializa en experiencia sobre cuestiones del clima, la reducción de gases de efecto invernadero, la calidad del agua o reciclado y la rehabilitación de un lugar, previo al cierre del mismo.

La contribución de la empresa, la aportación de recursos humanos, financieros y técnicos, la aportación de nuevos productos innovadores sobre todo en el campo de las energías renovables.

### Beneficios y Riesgos de la colaboración entre las empresas y ONGs

### **BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS**

- Comunicar su disposición a involucrarse en prácticas socialmente responsables y / o medioambientales.
- Mejorar la gestión y comunicación interna entre las distintas áreas de la empresa.
- Beneficiarse de los conocimientos de las ONGs sobre cuestiones relativas al desarrollo sostenible y la manera de abordarlo.
- Mejorar su imagen dentro y fuera de la empresa.
- Ser capaz de abrirse a la sociedad civil.
- Gestionar riesgos reputacionales.
- Convertirse en un actor relevante para la comunidad y la sociedad civil como resultado del entendimiento especial de las ONGs.
- Generar innovación.
- Facilitar el desarrollo de la comunidad.

### **RIESGOS PARA LAS EMPRESAS**

- Exponerse a posibles ataques debido a que sus actividades están bajo supervisión.
- Ser víctima de fugas de información.
- Perder el tiempo y el dinero si la asociación no tiene éxito.

### **BENEFICIOS PARA LAS ONGs**

- Ser capaz de trasladar sus ideas.
- Fomentar que las empresas adopten una estrategia de desarrollo sostenible en lugar de afrontar las crisis de manera puntual.
- Animar a las empresas a mejorar su forma de actuar en contextos sociales y / o medio ambientales.
- Participar en la elaboración de estrategias corporativas así como en su seguimiento.
- Desarrollar relaciones con otras empresas.
- Diversificar y reunir recursos financieros, recursos humanos y técnicos y las habilidades para llevar a cabo un proyecto específico.
- Obtener más visibilidad y por lo tanto, más personas involucradas en la causa defendida por la ONG.
- Mayor entendimiento sobre cómo funciona una empresa y qué desafíos afronta.
- Generar innovación.
- Beneficiarse de una asociación distinta a la del público.
- Aumentar su credibilidad desarrollando un debate basado en ideas en lugar de defender una postura de manera hostil.

### **RIESGOS PARA LAS ONGS**

- Poner su reputación en juego si se involucra con una empresa que resulte incapaz de cumplir las expectativas iniciales.
- Comprometer sus principios y sus intenciones originales en el nombre de la colaboración con la empresa y, por ende, perder su independencia y su credibilidad, especialmente cuando la financiación es muy importante.

- Ser utilizada por una empresa sin escrúpulos que la ve como una manera de desestabilizar a uno de sus competidores.
- Dar lugar a diferencias de opinión dentro de la ONG.
- Sustituir a los consultores o los representantes de los trabajadores en algunos temas (discriminación, respeto de los derechos humanos en el lugar de trabajo, etc).

### Fases necesarias para conseguir el éxito de una alianza ONG/empresa

### IDENTIFICAR LOS TEMAS E INICIAR UN AUTODIAGNÓSTICO

El primer paso muestra la importancia de realizar un diagnóstico previo de las necesidades y expectativas de cada uno.

### INICIAR UN DIÁLOGO SINCERO Y FOMENTAR UN INTERCAMBIO FLUIDO

Este paso se refiere a la comunicación entre la ONG y la empresa. Es un paso muy importante porque tiene que haber diálogo y comunicación entre las dos partes a lo largo de todo el proceso de gestión de la alianza.

### IDENTIFICAR Y SECCIONAR EL SOCIO IDEAL

El tercer paso se refiere a las herramientas que las ONGs y las empresas utilizan para la identificación y selección del socio.

### COMPROMETERSE CON EL SOCIO Y FORMALIZAR LA ALIANZA

Formalización clara y precisa de la asociación y un fuerte compromiso de sociedad son dos elementos vitales para el éxito de la cooperación entre la ONG y la empresa.

### DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE LA ALIANZA

El quinto paso insiste en una precisa definición de los contenidos de la alianza, es decir, una descripción detallada de todos los puntos que deben ser discutidos, y que deben parecer en el contrato de asociación.

### DESARROLLO DE LA ALIANZA

Para asegurar que la alianza es efectiva, es vital que todos los pasos siguientes sean llevados a cabo y que los medios necesarios sean movilizados: involucramiento de los grupos de interés y aseguramiento de su apoyo, movilización de recursos, ejecución del proyecto, comunicación interna y externa.

### EVALUACIÓN DE LA ALIANZA Y SUS RESULTADOS

La cuestión aquí es centrarse en la evaluación de la alianza para obtener resultados concretos y decidir si la alianza debe ser renovada, modificada o finalizada.

### Recomendaciones para conseguir el éxito de una alianza ONG/empresa

- Tomarse tiempo para conocerse unos a otros.
- Basar la alianza en una asociación franca, clara y precisa, en la que se establezcan tiempos determinados para consequir acuerdos.
- Implicar a los mas altos directivos de ambos lados.

- Asegurar el apoyo de todos los implicados, incluyendo empleados y sus representantes asi como también otros grupos de interés externos (comunidad, clientes).
- Definir claramente los recursos financieros y humanos implicados en la alianza.
- Gestionar adecuadamente las comunicaciones internas, ya que el acuerdo de alianza debe ser conocido por todos y comunicado en las distintas áreas de la empresa.
- Mantenerse vigilante a lo largo de todo el acuerdo.
- Establecer un sistema de vigilancia con un seguimiento de los resultados.



# DIÁLOGO CON LOS PROVEEDORES

### LA TEORÍA

Tanto compra sostenible como consumo responsable hacen referencia a aquellas estrategias de compra de bienes o servicios en las que se tienen en cuenta diversos aspectos económicos, sociales y medioambientales en la cadena de suministro.

### LA PRÁCTICA

El desarrollo sostenible y la RSC se integran en el área de compras siguiendo dos enfoques complementa-

- **Un enfoque basado en los productos** con el objetivo de verificar la utilidad de la compra en la que se seleccionan los productos ciertos requisitos medioambientales y sociales.
- **Un enfoque basado en el proveedor / subcontratista** con el objetivo de ir más allá de la selección evaluación basada únicamente en el desempeño económico, e integrar en la selección el cumplimiento de requisitos sociales y medioambientales.

De esta manera la empresa fomenta que sus proveedores adopten unos valores comunes y les invita a que inicien un proceso de mejora continua.

Este proceso puede llevarse a cabo como parte de un enfoque de compras global, o a través de objetivos específicos priorizando por medio de análisis de riesgo en el producto, mercado o país.

Cada vez un mayor número de empresas están apostando por estrategias de compra sostenible y por fomentar la integración del desarrollo sostenible en sus relaciones con los proveedores y subcontratistas debido al creciente número de limitaciones y oportunidades externas con las que se encuentran.

Hoy en día las empresas se perciben como parte de un ecosistema, más que como entidades económicas aisladas. En su rol de compradores, las empresas tienen la responsabilidad de intentar mejorar las relaciones con sus socios económicos, así como su desarrollo futuro.

Una mayor tendencia hacia la deslocalización, el *outsourcing* y las relaciones económicas con países en vías de desarrollo conlleva una mayor exposición a riesgos ambientales, sociales (diálogo social, condiciones de trabajo), salud y seguridad y relativos a derechos humanos (trabajo infantil, trabajo forzoso). Estos riesgos tienen un impacto directo en el área de compras, ya que es este área la que debe hacerse responsable de identificar y controlar los riesgos potenciales a los que se enfrenta la empresa en sus relaciones con la cadena de suministro.

Este conjunto de riesgos, favorecidos por la globalización y por la amplia cobertura mediática, ha dado lugar a un conjunto global de riesgos que han venido a denominarse "riesgo de reputación". Cualquier incumplimiento de la RSC por un proveedor o subcontratista puede tener un efecto significativo sobre la reputación y la credibilidad de una empresa.

Las empresas deben dar respuesta de manera constante a la evolución del mercado y es conveniente que traten de anticiparse a nuevas normas y reglamentos. También están sujetas a una mayor presión de los grupos de interés para fortalecer sus compromisos con el desarrollo sostenible en especial las relaciones con los proveedores.

Dentro del sector privado, esta cuestión está cubierta por un número cada vez mayor de estándares de organizaciones internacionales y cambios legislativos (GRI, Global Compact, SGE 21, legislación local, etc.). En cambio, para la contratación pública la legislación es más estricta.

El Parlamento Europeo y la Directiva del Consejo 2004/18/CE "sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministro y de servicios", establece que los compradores del sector público pueden incluir criterios medioambientales y sociales en las distintas etapas del proceso de licitación.

La aplicación de este principio en la legislación nacional española llevó a la aprobación del Plan de Contratación Pública Verde en el que se incorporan, bajo ciertos criterios, requisitos medioambientales a la hora de la adjudicación de contratos con la administración pública.

El desarrollo sostenible aplicado a las compras puede reforzar la posición competitiva de una empresa y convertirse en un argumento diferenciador. Su integración en las relaciones con proveedores —en un proceso encaminado a la mejora continua— conduce a mejorar la calidad y el rendimiento global, promueve la reducción de costes, avances tecnológicos y una cooperación con los proveedores más fructifera. La incorporación de una estrategia de compra responsable aumenta el control sobre el riesgo en la cadena de suministro, favorece la reputación corporativa y redunda, por lo tanto, en una empresa más atractiva y competitiva.

El diálogo entre las empresas y sus proveedores también incorpora dos visiones de las relaciones con los proveedores.

- Una **visión defensiva** cuando los grupos de interés son poderosos y la responsabilidad de la empresa como comprador está en juego.
- Una visión proactiva que incluye las relaciones con los proveedores en un círculo virtuoso, de tal manera que la empresa considera que cualquier mejora en el rendimiento social y medioambiental de sus proveedores le otorga una ventaja competitiva y que, por el contrario, cualquier falta de vigilancia en relación con sus prácticas implica un serio peligro reputacional.

### Beneficios y Riesgos de la colaboración entre las empresas y los proveedores

### BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

- Mejora de la calidad y del rendimiento global.
- Mejora de la transparencia en la cadena de suministro (mejora de la gestión del desarrollo social, medio ambiente, la salud, los derechos humanos y los riesgos de reputación).
- Anticipo a posible regulación de la materia.

- Enriquecimiento de la colaboración entre las partes.
- Innovación.
- Reforzar el grado de atractivo (interno y externo).
- Reducción a largo plazo de los costes de propiedad y creación.
- Mejora de la calificación en ratings no financieros.

### RIESGOS PARA LAS EMPRESAS

- Aumento de la exposición en un ámbito que en ocasiones es difícil de controlar.
- La capacidad de influencia es a veces limitada.

### **BENEFICIOS PARA LOS PROVEEDORES**

- Mejoras en la calidad y el rendimiento global.
- La lealtad del cliente y el establecimiento de una relación de confianza a largo plazo.
- Promoción de nuevas ventajas competitivas en RSC.
- Previsión normativa y regulatoria.
- Reforzar la del grado de atractivo (interno y externo).
- Mejora de la calificación en ratios no financieros.

### **RIESGOS PARA LOS PROVEEDORES**

- Aumento de las exigencias por parte del cliente (presión sobre los precios y plazos de entrega, incorporación de nuevos requisitos de RSC).
- Insuficiencia de recursos financieros, humanos y logísticos (Pyme).
- Mayor inversión y riesgos financieros.
- El riesgo de dependencia en su relación con el comprador cuando se trata de un cliente de gran volumen.

### Fases en el proceso de compra

### FASE DE INICIO DE LA RELACIÓN

- Declaración de compromiso por parte de comprador, mediante:
- El código de conducta.
- Código de ética.
- Acuerdos marco internacionales.
- Solicitud de participación del proveedor
- Carta o declaración de interés.
- Diagnóstico
- Encuestas de Auto-evaluación.
- Auditoría (no es muy común en esta primera fase).
- Introducción de criterios de desarrollo sostenible en el momento de la primera aproximación

### PRÁCTICAS ACONSEJABLES:

- Apoyo en nuevas tecnologías:
- Creación de un apartado web de proveedores y desarrollo sostenible.
- Distribución de los códigos a través de Internet.
- Traducción a numerosos idiomas.
- Puesta a disposición del Código de Ética del comprador a los proveedores.
- Profundización de encuestas con entrevistas directas.
- Adaptación de la encuesta para el sector/problemas/riesgos involucrados.
- Asegurar la continuidad posterior del proceso.
- El análisis de las prácticas en función del país y el sector da una primera impresión del potencial de influencia del comprador.
- Fundamentar el análisis en criterios absolutos y relativos (económicos, culturales, de regulación y otras variaciones).

### **POSIBLES AMENAZAS:**

- Falta de visibilidad de los proveedores en la estrategia a medio plazo.
- Falta de alineamiento entre la visión de desarrollo sostenible de la empresa y el potencial de cambio del proveedor.
- Utilización de un gran número de códigos de conducta con múltiples requisitos.
- Solicitud de información demasiado compleja y detallada.
- Elaboración de encuestas complejas con escaso margen de tiempo para responder.
- Establecer criterios demasiados estrictos o muy limitados.
- Importancia insuficiente dada a los criterios de desarrollo sostenible.

### FASE DE CONTRATACIÓN

- Cláusulas generales y específicas.
- Procedimientos de certificación o etiquetado.

### PRÁCTICAS ACONSEJABLES:

- Establecimiento de cláusulas equilibradas entre comprador y vendedor.
- Garantizar que la duración del contrato es suficiente para permitir al proveedor alcanzar el grado de progreso requerido.
- Identificar claramente los problemas y evaluar los riesgos con el fin de calcular las oportunidades y los desafíos para el proveedor.
- Colaborar en la financiación del proyecto o hacer disponible fondos internos.

### POSIBLES AMENAZAS O RIESGOS:

- Establecer requisitos excesivamente onerosos y sin una clara relación con el sector o servicio.
- No tener en cuenta el nivel previo de la RSC en el proveedor.

- Cláusulas demasiado generales que no permiten una aplicación real de la RSC y no pueden ser controladas de manera efectiva.
- Excesivo peso de las sanciones.
- Contradicción entre los objetivos económicos del área de compras y el esfuerzo de comunicación que deben realizar.
- Establecimiento de relaciones poco equilibradas o negociaciones difíciles.

### FASE DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO

- Monitorización y seguimiento en el proceso.
- Auditorías de cumplimiento.
- Planes de avance y de seguimiento.

### PRÁCTICAS ACONSEJABLES:

- Garantizar que la mejoras solicitadas no imponen restricciones excesivas o poco razonables al proveedor.
- Intentar implicar a asociaciones profesionales con las que llevar a cabo una acción conjunta en la que participen los competidores.
- Promover y participar en iniciativas sectoriales y debates con presencia de los distintos agentes implicados.
- Riguroso respeto de las condiciones de pago.

### POSIBLES AMENAZAS O RIESGOS:

- Coste de las auditorías.
- Auditorías redundantes e ineficientes.
- Diversas referencias normativas.
- Retraso en la fecha de entrega.

### Recomendaciones para conseguir el éxito de una alianza proveedor/empresa

• Debe plantearse una visión realista y a largo plazo del progreso:

No se puede implantar un metodología externa para que se tenga en cuenta el desarrollo sostenible en las relaciones con los proveedores. La apuesta por el desarrollo sostenible debe estar fundamentada en la cultura corporativa de la empresa y debe estar alineada con el resto de procesos de la compañía. Así mismo se debe realizar con una visión de mejora a largo plazo.

- Se ha de promover el diálogo y el debate entre todos los actores implicados en la actividad de compra:
  - Con frecuencia es indispensable establecer primero grupo de trabajos internos e implicar a los proveedores desde la fase previa y en proyectos pilotos.
  - También puede ser conveniente abrir el diálogo a otras partes interesadas y solicitar su apoyo en la construcción y la evaluación de la acción.
- Se deben revisar la totalidad de los procesos de compra y es conveniente comunicar el desarrollo de esta política.

- Se debe apoyar a los proveedores y subcontratistas, darles los medios necesarios para comprender y asumir los nuevos requerimientos y facilitarles en la medida de lo posible, el cambio.
- Facilitar la coordinación entre proveedores y las áreas de apoyo de la compañía implicadas en la actividad de compras (legal, financiero, etc.).
- Es preciso gestionar las tensiones entre la integración de criterios sociales y ambientales en la gestión de las compras, los objetivos económicos del área de compras a corto plazo y la reducción de costes.

  Las situaciones pueden ser tan variadas que no se pueden establecer reglas generales. Cada organización debe prever posibles areas de conflicto para poder prevenir problemas estableciendo las normas adecuadas.

### Acción coordinada

La integración de criterios socialmente responsables en las relaciones con los proveedores va más allá del área de influencia del departamento de compras.

Para que la estrategia de compra responsable sea útil en necesario trabajar junto con otros departamentos (desarrollo sostenible, servicios generales, logística, servicios legales, cumplimiento normativo, recursos humanos, formación, comunicación, marketing,...) y se recomienda establecer una red de trabajo en la que participen los distintos niveles de la empresa.

### • Integrar y acompañar

Para el éxito de este enfoque es preciso sensibilizar y capacitar a todos los implicados en las relaciones con los proveedores: los prescriptores, compradores, abogados, clientes. No necesitan ser expertos en desarrollo sostenible, pero sí saber lo suficiente como para entender mejor sus negocios y tener la posibilidad de enriquecer las relaciones con los proveedores.

- La implantación debe hacerse por etapas.
- Lo importante no es cuánto cuesta la acción a corto plazo sino cuánto puede aportar en la gestión de posibles riesgos y la creación de valor a largo plazo.



### DIÁLOGO CON LAS COMUNIDADES LOCALES

Desde una perspectiva a largo plazo, las empresas deben actuar responsablemente en su entorno asegurando que sus actividades contribuyan al desarrollo de la comunidad local.

El establecimiento de una compañía en un barrio, ciudad, polo industrial, región o país implica un compromiso a favor de la comunidad local y su desarrollo. En la practica este compromiso supone respaldar el desarrollo económico, contribuir al trabajo local y al desarrollo social así como el respeto por el medio ambiente y el establecimiento del diálogo con los grupos de interés locales (inversores, autoridades, población, ONGs y asociaciones).

Esta acción, usualmente llamada desarrollo comunitario, es una cuestión clave para las compañías, tanto en términos de aceptación por parte de los grupos de interés locales como en términos de crecimiento sostenible del área. Generalmente, se distingue por un lado, población y representantes locales (ONGs, asociaciones) y por otro, representantes electos y autoridades del territorio y sus residentes.

El establecimiento de una compañía en un territorio nacional o internacional exige a la organización dialogar con la comunidad y autoridades locales, e implica el establecimiento de políticas de RSC por tres razones principales:

### • Licencia para operar - integración política, económica y social

Involucrar al entorno social y favorecer el desarrollo local genera relaciones positivas y fomenta la comunicación entre compañía y grupos de interés locales. También facilita la aceptación de las actividades por parte de la población local y genera confianza entre los gobiernos locales, quienes en última instancia tienen el poder de respaldar a la compañía en caso de dificultades, y de este modo se fomenta la sostenibilidad en sus actividades a largo plazo.

En un contexto delicado, también tiende a reducir incidentes y tensiones y se previenen posibles riesgos.

### • Cuestiones relacionadas con la gestión de recursos humanos:

A través del desarrollo socio-económico, las compañías forman a grupos de trabajadores locales en las habilidades específicas que requiere su negocio. Más aun, el desarrollo local ayuda a atraer y retener al personal cualificado al potenciar el orgullo de pertenencia al núcleo social de la compañía y de este modo se favorece en la empresa un clima interno positivo. Esto también conduce a una gestión más dinámica de los recursos humanos ya que se favorece una relación directa entre los directores y el entorno.

### • Innovación y cuestiones de mercado:

El desarrollo local permite a la compañía diferenciarse de sus competidores, poniendo en valor su actividad con el entorno local especialmente cuando participa en licitaciones, lo que puede generar nuevos contratos.

Adicionalmente, dado que el diálogo con el entorno social implica que la empresa identifique y de respuesta a las necesidades locales, favorece que ésta desarrolle habilidades específicas que fortalecen sus capacidades para adaptar sus productos/servicios a los requerimientos específicos del mercado. De esta manera la compañía puede responder mejor a las expectativas de los consumidores, haciéndose más competitiva y creando nuevas oportunidades.

### Beneficios y Riesgos de la colaboración entre las empresas y las comunidades locales

### BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

- Licencia para operar: aceptación por la comunidad y las autoridades locales: fortalece la legitimidad y las relaciones con las autoridades locales.
- Mejor gestión de empleos/bolsa de trabajo.
- Asociación con las fuerzas económicas locales.
- Relaciones win-win con la población local.
- Retorno de inversión (gastos en programas de salud, prevención de la obesidad, etc. conllevan menor absentismo o reducción del riesgo cardiovascular).

### **RIESGOS PARA LAS EMPRESAS**

 Algunas actividades extremandamente sensibles como puede ser la instalación de una central nuclear, son incompatibles con las sensibilidades de determinados grupos locales, lo que pueden llevar a posiciones extremas de confrontación y conflicto.

- Dificultad para conciliar intereses diversos: privados/ generales / individuales, más aun si se trata de objetivos y expectativas antagónicas.
- Exposición pública directa de la actividad de la compañía.

### BENEFICIOS PARA LAS COMUNIDADES LOCALES

- Fortalecimiento de la economía local. Se dota al entorno local de medios de desarrollo: construcción de escuelas, centros de salud (dispensarios, clínicas) u otras infraestructuras.
- Crecimiento de la clase media local.
- La comunidad se puede involucrar en programas en las que colaboran con sindicatos u otras organizaciones
- Reforzamiento de las instituciones públicas en regiones con problemas en este aspecto.

### RIESGOS PARA LAS COMUNIDADES LOCALES

- En comunidades desestructuradas, pueden existir problemas en la comunicación o en cómo expresar sus deseos
- Sostenibilidad de los proyectos cuando la financiación empresarial se acaba. Es necesario medir de manera precisa el impacto positivo de las decisiones.
- Tensiones por la generación de desigualdades. Hay que plantearse cómo manejar está tensión.
- Dificultades en la articulación del diálogo entre ONGs y autoridades locales.

### Con qué comunidades locales se pueden establecer diálogos

Es posible establecer el diálogo con una amplia variedad de grupos de interés locales (representantes de la administración pública, asociaciones civiles, medios de comunicación, colegios profesionales, compañías, etc.)

Para la compañía, es esencial establecer buenas relaciones con la comunidad local, comunicarse con ella y estar dispuesta a escuchar sus necesidades y expectativas de forma que se puedan evitar tensiones, entender mejor las preocupaciones locales, generar relaciones basadas en la confianza con los grupos de interés y de esta manera otorgar a la compañía la capacidad y legitimidad para desarrollarse en la región.

Antes de iniciar el diálogo, la compañía debe identificar los grupos de interés clave que se veran afectados por la actividad de la compañía (autoridades, asociaciones, ONGs, población local, etc.) y los canales de diálogo que va a establecer con ellos (distintas formas de diálogo, interlocutores, niveles de consulta, etc.). El diálogo puede darse entre varios actores locales. Una compañía puede además servirse o movilizar determinadas redes que le brinden información en el inicio de su actividad.

En este sentido se pueden identificar las siguientes:

- Comunidades regionales
- Comités de consulta
- ONGs, asociaciones civiles
- Puntos y redes de difusión de la información

El factor geográfico es determinante a la hora de identificar actores y cuestiones relevantes. La difcultad de esta identificación es mayor cuanto más alejada es la ubicación de la compañía respecto de su lugar de origen (diferencias normativas, culturales,...).

### Las Consultas

Las consultas contribuyen a desarrollar el sentido de desarrollo sostenible en la cultura local. A continuación se presentan algunas recomendaciones para preparar una consulta exitosa:

• Identificar al agente idóneo para que inicie la consulta: la propia compañía, el alcalde, una asociación civil,...

Se debe dejar claro a priori el nivel de vinculación de los acuerdos alcanzados tras la consulta. Independientemente del objetivo que se busque con la consulta el proceso debe estar alineado con el plan de acción de desarrollo, relacionado con el diagnostico territorial...

Especificar los objetivos de la consulta: es preciso hacer la reflexión previa sobre si las opiniones expresadas serán tomadas en cuenta o si simplemente serán usadas para medir tendencias o expectativas. También es necesario establecer el nivel exacto de intervención de los participantes: diálogo, consulta, decisión conjunta...

- Proponer una agenda, especificando un marco temporal para la introducción, explicación, intercambio, debate, conclusiones y posibles decisiones.
- **Determinar los participantes**: ¿es necesario implicar a toda la población? ¿vale sólo con representantes? ¿Los representantes deben ser de una o más categorías? ¿De acuerdo a que criterio se seleccionan?
- Establecer un facilitador y un mediador en los casos que se prevea la necesidad.
- Definir el ritmo de la consulta: posibilidad de una arbitración inmediata, establecer un plazo concreto para la toma de decisión.
- Establecer una medición del retorno para el diálogo: expectativa de retorno, elaboración de un informe completo en el que se incluya una síntesis del debate, las distintas posiciones o medidas correctivas (en su caso)

El facilitador de la consulta puede introducir reglas para agilizar el progreso de diálogo, mecanismos de este tipo son: cortesía a la hora de expresar las opiniones, capacidad de escucha, respeto de los tiempos y de la agenda marcada.

Es útil establecer un plan de acción interno que se comunique a los diversos actores involucrados para:

- Definir la duración del plan de acción.
- Movilizar a los agentes implicados en la integración.
- Identificar las acciones prioritarias.
- Elaborar y firmar los acuerdos en los objetivos con los diferentes actores asociaciones.
- Formar a los comités ejecutivos y de seguimiento.
- Preparar la acción: constituir grupos de trabajo, validación e implantación.
- Definir indicadores: objetivos de seguimiento y resultado.
- Diseñar informes de resultados.

### Recomendaciones para conseguir el éxito de una alianza Comunidad Local/empresa

- Integrar la preocupación por el entorno local en la política corporativa y en la de las áreas de la empresa afectadas (compras, rrhh, etc.).
- Evaluar los riesgos antes de iniciar el diálogo.

- Ser estrictos en la forma en la que se conduce el diálogo.
- Sensibilizar al personal de la compañía y promover practicas éticas dentro de la misma.
- Intentar identificar de la manera más precisa posible las cuestiones relevantes a las que la empresa debe hacer frente en relación a la comunidad local.
- Adaptar los principios globales a las peculiaridades del entorno social concreto en el que se quiera actuar.



### DIÁLOGO CON LOS EMPLEADOS

En el campo del diálogo social, además de los mecanismos directos de consulta como pueden ser las encuestas de clima laboral, los sindicatos han llegado a ser reconocidos —al menos en Europa— como interlocutores legítimos ante las compañías en cuestiones de RSC, medio ambiente y sostenibilidad.

En este sentido un importante número de compañías se han comprometido a iniciar nuevas formas de diálogo tanto con los empleados como con sus representantes a nivel global y europeo con el objetivo de formalizar su compromiso con la RSC.

El diálogo con los empleados puede gestionarse en dos niveles: uno, de manera directa (entrevistas individuales, encuestas de clima laboral, etc.), o de forma indirecta, a través de los representantes laborales y sindicatos.

Hay una visión dual: con frecuencia las compañías consideran a los trabajadores como grupo de interés, mientras que éstos se consideran a sí mismos como parte constituyente de la empresa.

El diálogo de las empresas con sus empleados es imprescindible porque:

- Fortalece la credibilidad de sus elecciones estratégicas de RSC. Las compañías deben definir y comunicar esta estrategia así como los limites de su compromiso.
- El Diálogo social es un elemento complementario ya que la evaluación de la estrategia de RSC por parte de los representantes de los trabajadores consolida de manera positiva la relación con ellos a la vez que garantiza su adecuación a las demandas de los mismos. Cuando los sindicatos son incluidos en acciones de RSC, pueden actuar como transmisores de información hacia los empleados.
- Establece nuevos campos para el diálogo social: La integración de preocupaciones sociales y ambientales en la gestión de la compañía convive con otras preocupaciones tales como seguridad en el empleo, formación, jornada laboral o salud y seguridad.

### ENTRE LAS CUESTIONES MÁS INNOVADORAS ENCONTRAMOS LAS SIGUIENTES:

### **Cuestiones Globales**

- Medio ambiente.
- Diversidad/igualdad profesional.
- Corrupción.
- Relaciones con los clientes (riesgo psicosocial...).
- Restructuración responsable relación con clientes.
- Derechos humanos: libertad de asociación y negociación, eliminar trabajos forzados, abolición del trabajo infantil.

### Expectativas sociales de las compañías

- Gestión de cadena de suministros/compras.
- Equilibrio entre trabajo/vida personal/bienestar.
- relación con clientes.

### Beneficios y Riesgos de la colaboración entre las empresas y los empleados

### **BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS**

- Mejorar entendimiento de crisis laborales (huelgas, etc.)
- Optimizar gestión de riesgo reputacional.
- Hacer más creíbles las acciones de RSC ante grupos de interés externos ya que de algún modo están legitimadas por sus empleados.

### RIESGOS PARA LAS EMPRESAS

• Las condiciones de éxito residen en la apropiada articulación entre el compromiso local y global, mostrando la necesidad de las compañías de formar a los sindicatos.

### **BENEFICIOS PARA LOS SINDICATOS**

- Involucrarse en áreas diferentes a condiciones laborales y de empleo.
- Una nueva herramienta de control y evaluación del compromiso de la empresa (acuerdos marco, certificación, etc.).
- Apoyar derechos sociales fundamentales.
- Ampliar el campo de influencia.
- Integrar el diálogo social en como parte de la estrategia corporativa.

### **RIESGOS PARA LOS SINDICATOS**

- Peligro de efectos colaterales: Por ejemplo defender una causa ambiental podría implicar una reducción en los puestos de trabajo
- Brecha entre la proclamación de principios fundamentales y la realidad práctica

### Herramientas para el diálogo empresa/empleados

Las herramientas que usa la compañía para comunicarse con sus empleados y sus representantes se pueden clasificar de las siguientes maneras:

- Diálogo directo con los empleados: Muchas compañías realizan encuestas para medir y conocer el clima laboral, y la satisfacción y expectativas de sus empleados. Puede ser útil incluir en este tipo de consultas algunas cuestiones relacionadas con la estrategia de RSC de la organización.
- Identificación de los distintos modelos de diálogo: Tanto la empresa como los representantes de los trabajadores pueden encontrar útil establecer formalmente los siguientes aspectos:
  - Los participes de la negociación.

- Su naturaleza voluntaria u obligatoria.
- La naturaleza del compromiso: información, consulta o negociación.
- El nivel más eficiente de intervención o la naturaleza de las estructuras involucradas en el proceso (local, nacional o supranacional, EWC, comité de grupo, federación sectorial internacional o europea, etc.).

### Recomendaciones para conseguir el éxito de la gestión empleados /empresa

- Usar de manera equilibrada herramientas de diálogo directo (encuestas, cuestionarios) y herramientas de diálogo indirecto con los representantes sindicales.
- Generar un clima de confianza con los sindicatos.
- Otorgar a los sindicatos la capacidad de ser actores activos en el diálogo social.
- Reconciliar principios internacionales fundamentales y respetar la legislación social.
- Asegurar el diálogo con los interlocutores competentes en cada nivel, tomando en cuenta los actores involucrados al pasar de un nivel global a uno local.
- Tener en cuenta las directrices a nivel grupo para la representación local en los centros de producción.



# DIÁLOGO CON LOS CLIENTES

En Europa, se puede observar una creciente "atención al consumidor", en respuesta a las siguientes expectativas que de manera creciente están mostrando los consumidores:

- Acceso a productos y servicios de calidad.
- Conservación del poder de compra.
- Demanda de mayor información relativa al producto, con mayor sensibilización hacia el medio ambiente y aspectos sociales.
- Una nueva tipología de consumidores con mayor poder de información que se encuentra a la vanguardia de estas preocupaciones.

Estas expectativas se articulan a través de los siguientes temas:

- El impacto sobre la salud y la seguridad, por ejemplo recientes escándalos alimentarios como la presencia de dioxina en pollos o la enfermedad de las vacas locas, o la retirada del mercado de juguetes por su contenido de materiales tóxicos (por ejemplo, pintura con plomo).
- Cuestiones relacionadas con la claridad y comprensión en la entrega de productos y servicios. Esto explica el desarrollo de varias formas de etiquetado, especialmente una vez que la ética publicitaria ha sido cuestionada por la práctica de políticas poco transparentes.
- Paradójicamente, con el desarrollo de las TICs, la protección de la privacidad es también una cuestión preocupante para los consumidores (por ejemplo la cesión de datos privados a compañías para la explotación por parte de la industria de seguros u otros sectores).

 Finalmente, la preocupación ecológica de los consumidores ha empujado a las compañías a comunicar sobre el impacto ambiental de sus productos y servicios, con frecuencia a través de la utilización del análisis de ciclo de vida.

El término consumidor se refiere a una persona individual que compra o usa bienes o servicios para satisfacer sus necesidades individuales. Veremos que los consumidores expresan sus expectativas con relación a la compañía tanto directa como indirectamente. Los consumidores deben diferenciarse de los compradores, siendo estos últimos aquellos que efectivamente participan en el intercambio, esto es importante dado que su actividad está generalmente regulada por ley y esto confiere un mayor poder de negociación que al consumidor.

Aún cuando las relaciones con los clientes tradicionalmente han sido reguladas por distintas leyes y normativas (los requerimientos legales acerca de la información del producto cubren casi la totalidad de bienes y servicios, desde bebidas alcohólicas a esquemas de ahorro), este compromiso generalmente no ha alcanzado a los consumidores, por lo que constituye uno de los temas principales para la RSC.

### Beneficios y Riesgos de la colaboración entre las empresas y los clientes

El diálogo con los consumidores, así como con otros grupos de interés, conlleva tanto beneficios como riesgos a evitar.

### **BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS**

- Prever y cubrir riesgos antes del lanzamiento de un producto.
- Otorga credibilidad a su estrategia de RSC.
- Mejora la imagen social de la compañía.
- Mejora la percepción de la evolución del mercado.
- Genera valor.

### RIESGOS PARA LAS EMPRESAS

- Divulgación de malas prácticas.
- Generación de costes adicionales.
- Distribución más lenta de nuevos productos y servicios.

### **BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES**

- Oferta de productos y servicios más adaptada a sus necesidades.
- Les otorga poder para hacer que la compañía tome en cuenta algunas cuestiones especificas.

### **RIESGOS PARA LOS CLIENTES**

- Riesgo de manipulación del diálogo por parte de la compañía.
- Que sus expectativas no sean tomadas en cuenta.

### BENEFICIOS PARA LAS ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES

- Obtener una oferta mejorada de bienes y servicios a través de la colaboración con las empresas.
- Asegura el seguimiento de las acciones de la compañía y el acceso completo a la información.
- Reconocimiento a la experiencia y refuerzo de su reputación.

### RIESGOS PARA LAS ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES

• Riesgo de manipulación por parte de la empresa.

### Herramientas para el diálogo empresa/clientes

Las prácticas y herramientas usadas por las compañías para comprometerse en el diálogo con los consumidores pueden dividirse en varias categorías dependiendo del nivel de compromiso que la empresa quiera alcanzar.

### INFORMACIÓN

- Al Cliente o Consumidor
  - Etiquetado.
  - Certificación.
  - Sitio Web y otros medios de comunicación electrónica, prensa especializada orientada a un grupo especifico de consumidores (individuales, compañías, autoridades publicas, etc.).
  - Informes de desarrollo sostenible.

### • A las Asociaciones de Consumidores

- Informes de desarrollo sostenible.
- A las ONGs
  - Informes de desarrollo sostenible.

### **CONSULTA**

- Al Cliente o Consumidor
  - Test de producto.
  - Encuesta de satisfacción.
  - Participación en paneles.
- A las Asociaciones de Consumidores
  - Participación en paneles.
- A las ONGs
  - Participación en paneles.

### **RELACIONES CONTRACTUALES**

- Al Cliente o Consumidor
  - Gestión de reclamaciones.
  - Garantías y otros compromisos voluntarios.
- A las Asociaciones de Consumidores
  - Firma de acuerdos.
- A las ONGs
  - Asociaciones estratégicas.

### Recomendaciones para conseguir el éxito de la gestión consumidores /empresa

### PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- Dos estrategias complementarias:
  - Seleccionar grupos de interés relevantes en base a su conocimiento especializado (por ejemplo, para un programa de diseño ecológico sería conveniente seleccionar una asociación con conocimientos en el ámbito ambiental).
  - Procurar extender la participación a otros *stakeholders*, de tal manera que el diálogo se haga de manera inclusiva y genere de este modo legitimidad y respeto por los consumidores.

### TRANSPARENCIA Y EVALUACIÓN DE LOS COMPROMISOS

Se recomienda involucrar a grupos de interés en el proceso de definición de los índices de medición para el diálogo con los consumidores y sus correspondientes compromisos;

### COMUNICACIÓN

- La compañía deberá formar al consumidor cuando realiza acciones relacionadas con el etiquetado y la certificación del producto (por ejemplo, explicaciones en el punto de venta, artículos periodísticos, acciones promocionales, etc...).
- Explicación clara de los compromisos (objetivos, métodos, medios, resultados).
- Comunicación de los resultados alcanzados.



## DIÁLOGO CON LOS ACCIONISTAS

Los accionistas constituyen una categoría de grupos de interés cuyas peticiones o cuestionamientos son comúnmente tratadas a través de las políticas de gobierno internas de la compañía. El creciente interés respecto al impacto que el desempeño corporativo presenta para la responsabilidad social se ha visto espoleado por la situación actual que genera críticas al sistema financiero y al diálogo trasparente entre las compañías, los accionistas y los inversores. El mecanismo de diálogo tiene un efecto significativo en la confianza y lealtad de accionistas e inversores. El sistema económico no será capaz de autofinanciarse de forma razonable y sostenible si los accionistas no son tratados con respeto, porque ellos son quienes han comprometido y puesto en riesgo su capital. De hecho, el desarrollo de agencias de calificación no-financieras, junto con una fuerte progresión de índices y fondos de inversión basados en criterios de Inversión Socialmente Responsable (ISR), empuja a las compañías a fortalecer sus políticas de diálogo con los accionistas e inversores. El desarrollo del activismo accionarial, como derivación de las políticas de gestión para ejercitar los derechos de voto y presionar desde las ONGs de accionistas, ofrece un nivelador poderoso de las políticas corporativas en el diálogo con sus accionistas.

Las cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible tienen cada vez una mayor influencia en las expectativas y preocupaciones de los accionistas. La evolución reciente indica que los inversores están otorgando prioridad, mayor que en años precedentes, a la búsqueda de elementos y perspectivas que ofrecen las compañías, sus estrategias y sus decisiones más importantes.

Si bien se continúa monitorizando la información bursátil, ésta tiene una importancia significativamente menor. Sobre todo, los inversores buscan que les sea ratificada la calidad de su inversión. Más aun, los accionistas tienen la percepción de no ser suficientemente valorados por las compañías que cotizan en bolsa, especialmente en comparación con los inversores institucionales. Los inversores demandan una mayor comunicación a los principales emisores de acciones, exigiendo que ésta sea más directa, más transparente, más educativa y más reactiva.

### Beneficios y Riesgos de la colaboración entre las empresas y los accionistas

### **BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS**

- Se introducen nuevas prácticas y políticas que justifican el desempeño de la compañía y la lealtad de los accionistas.
- Las calificaciones y ranking de ISR (Inversión Socialmente Responsable) hacen más tangible internamente la RSC y dan lugar a futuros compromisos.
- Dar respuesta a las expectativas específicas de los inversores que integran la ISR en sus estrategias de inversión.
- El diálogo con las agencias de calificación y los gestores de ISR permiten fortalecer el entendimiento acerca de las particularidades de la compañía y la integración de las calificaciones resultantes, de acuerdo a la metodología utilizada.
- Comprometerse con el diálogo continuo (no sólo en situaciones de crisis).
- Fortalecer la reputación de la compañía basándose en la transparencia y la efectividad del diálogo.

### RIESGOS PARA LAS EMPRESAS

- Complejidad de las cuestiones de desarrollo sostenible y RSC, notablemente mayor para accionistas individuales: riesgo de bloqueo o incomprensión del mensaje; la compañía necesitará desarrollar nuevas herramientas y argumentos para medir el impacto económico/financiero de sus acciones de RSC
- Mayor exposición a un posible espiral de conflicto, dado que las actividades de la compañía están constantemente bajo la mira: el diálogo nunca constituye para los gerentes un seguro contra las campañas activistas de accionistas

### Herramientas para el diálogo accionistas/empresa

La mayoría de las compañías ha establecido un sistema de escucha y diálogo basado en una amplia variedad de características:

### SERVICIOS Y HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN

- Newsletter para accionistas.
- Guía para ayudar a los accionistas en la administración de las acciones, manejar cuestiones impositivas y participar en la vida corporativa.
- Carta formalizando los compromisos y responsabilidades de las compañías.
- Documentos de referencia clave, informes semestrales y cuatrimestrales, Informes de RSC y sumarios ejecutivos de los mismos, estudios temáticos.

Diálogo con los Grupos de Interés

# REA Auditores · Consejo General de Economistas de España

# GUÍA SOBRE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

- Contacto permanente (números gratuitos y/o dirección de correo electrónico que permita el diálogo con los miembros de la compañía).
- Retransmisión de la asamblea general en vivo a través de Internet.
- Sección exclusiva en la página web: Internet es la solución que mejor se adapta a las empresas de capitalización pequeña o media.
- Bancos depositarios que en algunos países se encargan de gestionar la información financiera.
- Oferta de servicios: distribución de artículos y crónicas, oferta exclusiva de servicios (conciertos, exposiciones, conferencias).

### **ENCUENTROS DIRECTOS**

- Reuniones a lo largo del país.
- Asociaciones y presencia en exposiciones y conferencias de accionistas.
- Preparación de la asamblea general.

### "CLUB", "CIRCULO" O "COMITÉ CONSULTIVO" DE ACCIONISTAS (NACIONAL, EUROPEO)

- Asesorar a la compañía acerca de su política de comunicación en relación a los accionistas individuales.
- Consulta sobre el contenido de la memoria anual.
- Intervención de uno de los representantes durante la asamblea general.

### **EMPLEADOS/ ACCIONISTAS**

• Planes de Stock Options para empleados.

### REUNIONES INFORMATIVAS, "ROAD SHOWS"

- Reuniones y *road-shows* dedicados a ISR.
- Realizar un cuestionario respecto a RSC entre los inversores durante el road show.
- Participar en conferencias sobre ISR.
- Distribución de publicaciones y documentos.
- Participar en conferencias con paneles de accionistas.

### DIÁLOGO ESPECIFICO CON FONDOS ISR Y AGENCIAS DE CALIFICACIÓN

- Reuniones con analistas financieros y no-financieros, organización de reuniones especificas y encuentros con expertos corporativos.
- Llevar a cabo encuestas de satisfacción para medir la percepción y las expectativas de los accionistas relativas
  al informe de RSC ,especialmente entre las agencias de calificación, cuyos resultados pueden no haber sido verificados por un tercero.
- Informar el día de la asamblea general a los accionistas y a los principales asesores de voto.
- Distribución publica en memoria y cuentas anuales de los medios y resultados de las políticas sobre el ejercicio de derechos de voto.

### Recomendaciones para conseguir el éxito de la gestión accionistas /empresa

- Incrementar la toma de conciencia por parte de los accionistas individuales y evitar la multiplicación de canales de información: si es posible, incluir datos de RSC en un informe único, común (informe de gestión), permitiendo por tanto la verificación de la información social y ambiental, a la vez que se provee una versión resumida del informe.
- Controlar y concretar el avance del plan de acción de la compañía: algunas compañías usan argumentos de desarrollo sostenible para acentuar la presión sobre los accionistas, sin estar preparados para modificar sus procesos y su organización.
- No esperar a las situaciones de crisis para comunicar: mantener relaciones en forma continuada con accionistas, inversores y agencias de calificación, a través de un amplio rango de herramientas y acciones exclusivas.
- Utilizar la información de conocimiento publico para clarificar y fortalecer la presentación de ratings nofinancieros, índices de ISR y clasificaciones varias obtenidas por la compañía con rigor pedagógico (ver cuadro anterior).
- Proponer la adopción de un código ético o de buena conducta entre la compañía y las agencias de calificación y administradoras de índices ISR y activos. En Junio de 2002, en asociación con ADEME y EPE, ORSE estableció la "Carta de compromiso recíproco entre las compañías y las organizaciones de análisis societario" con el objetivo de hacer una declaración de buenas intenciones en lugar de un documento contractual que ligue a ambas partes.





# GUÍA SOBRE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

PARA EMPRESAS PEQUEÑAS **Y MEDIANAS** 

# economistas Consejo General

**REA auditores** 

Nicasio Gallego, 8 · 28010 Madrid

Tel.: 91 432 26 70 · www.rea.economistas.es