



De las palabras a la acción

## El compromiso con los stakeholders

MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES  
CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



Esta publicación puede reproducirse en parte o en su totalidad y en cualquier forma o soporte con fines educativos o no lucrativos sin autorización expresa de los propietarios del copyright, siempre que se mencione la fuente de origen. No está permitido ningún uso de esta publicación con fines comerciales de ningún tipo sin la autorización escrita de los propietarios del copyright. Los términos empleados y la presentación del contenido de esta publicación no implican la expresión de ningún tipo de opinión por parte de UNEP sobre el estatus legal de ningún país, territorio, ciudad o área, ni sobre sus fronteras o límites. Asimismo, las opiniones expresadas no hacen referencia necesariamente a una decisión colegiada o una política consensuada de la UNEP.

La versión inglesa en PDF de este manual está disponible en: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com), [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org)

Primera edición inglesa, Octubre de 2005

Primera edición castellana, Enero de 2006

De las palabras a la acción

# El compromiso con los stakeholders

MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES  
CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Por AccountAbility:

Thomas Krick

Maya Forstater

Philip Monaghan

Maria Sillanpää

Con las contribuciones de:

Cornis van der Lugt (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)

Katharine Partridge, Charles Jackson y Asaf Zohar (Stakeholder Research Associates Canada Inc.)

Agradecimientos:

Los autores agradecen a los integrantes del panel de revisión, que supervisaron el desarrollo del presente manual:

Abra Brynne, International Social and Environmental Accreditation and Labelling (ISEAL) Alliance

Ambreen Waheed, Responsible Business Initiative Pakistan

Claus Frier, Novozymes

David Kingma, British American Tobacco

David Shandler, Commonground

Ed Freeman, Olsson Center for Applied Ethics, University of Virginia

Esther Trujillo Gimenez, Telefónica

Eva Beresford, The Environment Council UK

Gavin Andersson, Keystone

Harriet Eisner, Amicus Union

Ivar Oellingrath, Norsk Hydro

Jayanti Durai & Anne Pattberg, The Camelot Group

Jayn Harding, FTSE4Good

Kavita Prakash-Mani, SustainAbility

Lucianne Verweij, Philips

Marina Liborakina, Unified Energy System of Russia

Nathalie Ledrich, Services Industriels de Genève

Oliver Greenfield, Worldwide Fund for Nature

Peter Croal, Southern African Institute for Environmental Assessment

Sean Ansett, Gap Inc.

Stacey Smith, Business for Social Responsibility

Victor Tharage, Department of Environmental Affairs and Tourism in South Africa

Las siguientes personas realizaron valiosas aportaciones a esta publicación:

Jaqueline Sibanda (Orange), Ziba Cranmer (Nike), Richard Boele (Banarra), Justin Smith (Nedbank), Peter Croal (SAIEA - Calabash Project), Simon Burall (OneWorldTrust), Colin Gomm (BP - Asia & Pacific); Helen McDonald (NewMont Mining), Christine du Plessis (Namdeeb de Beers), Kristi Ragan (Development Alternatives International), Fabian Pattberg, Jeannette Oehlschlaegel, Itziar Castello Molina, Saskia Walzel, Nicoletta Landi, Laura Henworth y Chabuca Brac (todos de AccountAbility)

La versión adaptada del manual en castellano es una iniciativa conjunta de Telefónica y el Instituto Nóos.

## Prólogo de Telefónica e Instituto Nóos

En el otoño de 2004, el Instituto Nóos y Telefónica decidieron iniciar juntos un proyecto de diálogo con los grupos de interés. No sería del todo honesto decir que todo estaba definido: los objetivos, plazos, herramientas, equipo de trabajo... Antes bien, muchas de estas variables estaban en el aire.

Pudiera pensar el lector que resulta un tanto absurdo o incluso arriesgado arrancar un proyecto sin haber identificado todos los factores. Pudiera parecer que, en aquel momento, no existía una base sólida para iniciar el camino. Sin embargo, ambas instituciones complementaban sus capacidades más de lo que ellas mismas imaginaban, tal y como se ha ido demostrando a lo largo del proyecto. Ambas han ido viendo lo complejo y delicado que puede llegar a ser el diálogo y lo muy diferentes que pueden llegar a ser los grupos de interés. Ambas se han sorprendido de lo que han podido aprender la una de la otra, sobre el propio proceso de diálogo, y sobre sí mismas.

El Instituto Nóos es un centro de conocimiento y análisis, que tiene como misión realizar investigaciones de interés general sobre procesos de formulación e implementación de las estrategias de responsabilidad social y patrocinio, así como sobre los sistemas de inteligencia de mercado para medir su eficacia. Trabaja con las empresas y otros actores sociales en el desarrollo conjunto de herramientas específicas en este campo, prestando apoyo metodológico y académico. Es así como Telefónica vio en Nóos un valioso aliado para crear instrumentos

de gestión propios y específicos de su negocio.

Por su parte, Telefónica ha reforzado en los últimos años la importancia del potencial que representan sus grupos de interés de cara a la gestión de sus activos intangibles. Adentrarse en el análisis de su universo de stakeholders hace tomar conciencia de su envergadura, y del impacto que puede tener para la compañía la no-gestión de ese complejo mundo relacional. La riqueza de este campo es, en muchas ocasiones, un terreno inexplorado, y una fuente de conocimiento que encuentra buen aprovechamiento en las inquietudes de Nóos.

Adicionalmente, ambas comparten la creencia de que las empresas pueden contribuir al desarrollo económico y social de los países en que operan; que la creación de valor para todos los grupos de interés ha de ser sostenida y equilibrada, y ha de crear a su vez valor para la propia empresa. En definitiva, comparte una visión realista y estratégica de la responsabilidad social corporativa.

Estas son las realidades que, si bien de inicio estaban latentes en el proyecto común, tan sólo en el desarrollo del mismo hemos ido descubriendo juntos. Valoramos pues, por encima de otros factores, el aprendizaje que hemos podido compartir, el ejercicio de autocrítica que representa este proceso.

En este el nuevo paradigma de gestión que es la responsabilidad social corporativa, el diálogo y la relación con los grupos de interés quizá sea el terreno más inexplorado. Sirva pues, este documento, para ser aprovechado

por otras compañías o actores sociales, y para invitar a otros a su práctica.

## Diego Torres

Vicepresidente del Instituto Nóos

## Alberto Andreu

Subdirector General de Reputación, Marca y RSC de Telefónica

## Prólogo de AccountAbility

Encontrar un sendero hacia el desarrollo sostenible requerirá aunar distintas fuentes, perspectivas, y conocimientos. Ninguna persona u organización, ni siquiera un solo segmento de la sociedad global, pueden por sí solos identificar e implementar las soluciones a los grandes retos a los que se enfrenta la humanidad hoy en día.

De esta manera, para cada actor individual, pero también para la sociedad en general, existe la oportunidad y apremia la necesidad de comprometerse con los demás a fin de solucionar estos problemas.

De todas formas, tampoco deberíamos obviar otro motivo para tenernos en cuenta y escucharnos mutuamente antes de tomar decisiones importantes: Este mundo lo compartimos todos y las consecuencias de muchas de nuestras acciones no afectan sólo "a nuestras propias casas". También tienen un impacto sobre los demás, ya sea directa o indirectamente. Por esta razón se requiere tener en cuenta que todo aquel que esté afectado por las actividades de una organización tiene el derecho de ser escuchado.

Por todas estas razones, favorecer un compromiso efectivo con los

stakeholders es un motivo central de la misión de AccountAbility de promover la rendición de cuentas organizacional en favor del desarrollo sostenible. En la pasada década hemos trabajado con organizaciones pioneras y un número creciente de profesionales para desarrollar directrices y buenas prácticas en la integración de los puntos de vista de los stakeholders en el proceso de toma de decisiones. Uno de los resultados de estos esfuerzos es la publicación del borrador del AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Este manual, producido en colaboración con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates, constituye un resultado complementario de dichos esfuerzos. Uno de los objetivos de este manual es orientar a las empresas en el incremento de su conocimiento, sus capacidades y su legitimidad a través de la comprensión del compromiso con los stakeholders. De esta manera podrán aumentar su rendimiento y alcanzar objetivos más ambiciosos, y además contribuirán a construir un mundo más sostenible. De hecho, ayudar a detectar el espacio de sinergia entre estos dos beneficios a través del alineamiento de la estrategia corporativa con el desarrollo sostenible es el objetivo último de este manual.

Desearíamos agradecer al Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente por haber iniciado este proyecto. También damos las gracias a Stakeholder Research Associates, cuyo trabajo en el Volumen 1 del manual significó un excelente punto de partida para el desarrollo de las nuevas investigaciones y actividades que llevaron a la publicación de

este Volumen 2. Por otra parte, desearíamos dar las gracias a los miembros del panel de revisión y al resto de personas que tomaron parte en las entrevistas, consultas y talleres y contribuyeron en este manual. Por último, queremos señalar nuestra deuda con los patrocinadores editoriales que no sólo han contribuido en este manual con sus recursos, sino que han aportado un tesoro de experiencia y saber hacer.

Que sea beneficioso para todos.

**Maria Sillanpää**

Managing Director, AccountAbility

### **Prólogo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente**

¿Qué hace una compañía de infraestructura ferroviaria si necesita construir una nueva vía férrea que atraviesa una zona donde, posiblemente, los habitantes deban mudarse debido al nuevo proyecto?

¿Qué hace una compañía de telecomunicaciones si la construcción de una nueva antena frente a una escuela local despierta una ola de protestas comunitarias? ¿Cómo se recupera una compañía de comidas y bebidas del daño a su reputación causado por el descubrimiento de la existencia de sustancias peligrosas para la salud en uno de sus productos?

¿Cómo se asegura una compañía química de que la comunidad vecina sea consciente de los peligros potenciales, riesgos y medidas de seguridad de una planta de producción local? ¿Cómo hace una compañía minera para mejorar el estado de ánimo de sus empleados después de una explosión

subterránea que le ha costado la vida a varios de sus compañeros?

Estos son algunos ejemplos de los temas complejos que han enfrentado diversas empresas –temas que demuestran la estrecha relación entre los intereses de negocios y los intereses de la sociedad. Se trata de ejemplos básicos de eventos dramáticos, que suelen mostrar síntomas de procesos defectuosos de planificación y toma de decisiones. Entonces, la pregunta clave pasa a ser: ¿Qué debe hacer una compañía proactiva para involucrar a sus stakeholders de manera estratégica? ¿Acaso sabe quiénes son sus verdaderos stakeholders? Si lo sabe, ¿cómo puede mejorar su capacidad para escucharlos y trabajar con ellos en la definición de su misión, de lo que representa, lo que produce, cómo lo produce y cómo se responsabiliza por el impacto de sus acciones desde una perspectiva de largo plazo?

Este Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés conduce a las compañías en el desarrollo de ciertas consideraciones y pasos básicos para planificar y promover la participación de los stakeholders. Como segundo volumen del Manual de Relaciones con Stakeholders de UNEP, AccountAbility y Stakeholder Research Associates, continúa la labor del Volumen 1, que ofrece una compilación de distintas perspectivas de empresas, asociaciones industriales, sindicatos y ONGs sobre las relaciones con stakeholders. Ambos volúmenes confirman el creciente reconocimiento de la importancia de las relaciones con stakeholders en el fomento de comportamientos de responsabilidad ambiental y social para las compañías de todos los sectores.

# Prefacio

---

Los orígenes del Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés datan de la Decimonovena Reunión Anual de Consulta de UNEP con Asociaciones Industriales y Organizaciones de Stakeholders en 2002. Los análisis realizados en dicha reunión y los comentarios recogidos durante el desarrollo de este manual han revelado que las relaciones con stakeholders pueden resultar extremadamente valiosas para las organizaciones de todo tipo y en todas partes del mundo.

Agradezco a AccountAbility, a Stakeholder Research Associates, a todos los participantes y entrevistadores que contribuyeron a la producción del segundo volumen. Los invito a todos a utilizarlo y poner manos a la obra.

## **Monique Barbut**

Directora

## **Prólogo de Stakeholder Research Associates**

Creemos que el compromiso con los stakeholders es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta. Este manual prosigue con la investigación iniciada en el Volumen 1: “The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement”. Los profesionales nos han sugerido que las empresas más avanzadas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre los problemas medioambientales,

sociales y económicos. Y saben que no pueden actuar individualmente para encontrar soluciones. El compromiso con los stakeholders, nos han dicho, se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad a sus operaciones.

Reforzando esta idea, las compañías reconocen que, para ser efectivo, el uso de la relación con los stakeholders debe sobrepasar el de una mera herramienta de gestión de riesgos y pasar a convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa. De esta manera, es importante desarrollar un compromiso con los stakeholders internos—los empleados en la sede central y en las subseces, los sindicatos, la dirección—para establecer un marco común que permita la capacitación para una relación efectiva.

La investigación desarrollada en el Volumen 1 también subrayó que las perspectivas de los stakeholders y sus modelos de relación preferidos varían ostensiblemente: depende de los grupos de stakeholders, del tema, de la situación geográfica, la cultura, etc. Esta conclusión sugiere que la relación con los stakeholders puede tener tantas facetas como problemas debe afrontar. Hemos aprendido que la relación es más satisfactoria cuando es el resultado de un proceso iterativo fundado en las aportaciones de los mismos stakeholders. Animamos a todas las compañías interesadas en crear valor organizacional—tanto si desean lanzar un programa de relación como si desean mejorar uno ya existente— a

convertir el compromiso con los stakeholders en parte habitual de sus operaciones diarias. Debemos siempre tener en cuenta que el objetivo es alinear el proceso de relación con las decisiones estratégicas a través del diálogo y la colaboración con los stakeholders.

Nuestro sincero agradecimiento a la UNEP por haber iniciado este importante proyecto, y a nuestros colegas de AccountAbility por haber llevado a buen puerto este manual.

**Katharine Partridge**

**Charles Jackson**

**Asaf Zohar**

**Lara Korba**

**David Wheeler**

Stakeholder Research Associates

# Contenidos

---

INTRODUCCIÓN	<b>Introducción</b>	9
	¿Por qué relacionarse con los stakeholders?	12
	Cómo está organizado el manual	14
	Cómo utilizar este manual	16
	Principios y normas de la relación con stakeholders	18
ETAPA 1	<b>Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders</b>	22
	Etapa 1.1: Definición y descripción de los stakeholders	25
	Etapa 1.2: Determinación de los objetivos estratégicos para relacionarse con los stakeholders	29
	Etapa 1.3: Identificación de temas	35
	Etapa 1.4: Orden de prioridades de stakeholders y temas	39
ETAPA 2	<b>Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación</b>	48
	Etapa 2.1: Evaluación del progreso	51
	Etapa 2.2: Cómo aprender de otros e identificar socios potenciales	55
	Etapa 2.3: Evaluación de sus relaciones actuales y elaboración de objetivos específicos para cada grupo de stakeholders	58
	Etapa 2.4: Aprendizaje sobre los stakeholders y sus representantes	62
	Etapa 2.5: Verificación de compromisos de recursos y definición de márgenes de maniobra	66
ETAPA 3	<b>Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales</b>	70
	Etapa 3.1: Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la compañía	72
	Etapa 3.2: Desarrollo de las habilidades y características internas necesarias para la relación con los stakeholders	77
	Etapa 3.3: Considere los requerimientos de relación de sus stakeholders	81
ETAPA 4	<b>Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders</b>	84
	Etapa 4.1: Identificación de los métodos de relación más efectivos	87
	Enfoques corrientes de relación con stakeholders	91
	Etapa 4.2: Diseño del proceso de relación	101
ETAPA 5	<b>Implementación y revisión de la relación</b>	108
	Etapa 5.1: Creación de un plan de acción	110
	Etapa 5.2: Informe y genere confianza en sus stakeholders	113
	Etapa 5.3: Revisión del proceso de relación	119
ANEXO	Anexo	121



**El Manual del compromiso con los stakeholders, que consta de este “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” y de su volumen hermano “The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement” (Stakeholder Research Associates) son el resultado del compromiso de la UNEP de publicar una guía de buenas prácticas sobre el compromiso con los stakeholders, con el objetivo más amplio de promover el uso del compromiso con los stakeholders a nivel mundial como vía para avanzar hacia objetivos de desarrollo sostenible.**

Bienvenidos a este manual, que pretende ofrecer consejos, asesoramiento y pautas prácticas para quienes estén interesados en mejorar la efectividad y los beneficios de las relaciones con los stakeholders tanto para las organizaciones como para sus grupos de interés. El presente manual trata de servir a los responsables de las empresas y, además, una parte importante del mismo puede resultar de utilidad para profesionales de organizaciones de otros tipos (organizaciones no lucrativas, sindicatos, administraciones públicas, etc.). Se espera que un amplio espectro de usuarios pueda tomar esta guía y adaptar sus recomendaciones a sus propias circunstancias. Al igual que en el caso de la mayoría de proyectos de investigación, la iniciativa que dio origen al Manual de Relaciones con Stakeholders surgió de una simple propuesta. Los participantes de la Reunión Anual de Consulta de UNEP con Asociaciones Industriales, en octubre de 2002,

solicitaron asesoramiento para desarrollar un diálogo significativo con sus respectivos stakeholders. UNEP comenzó a explorar el tema mediante la realización de una encuesta con casi dos docenas de empresas líderes, a fin de conocer los principales enfoques de movilización que utilizaban y las limitaciones a las que enfrentaban. Esta investigación reveló que los temas en cuestión difieren según los grupos de stakeholders y destacó la necesidad de comprender el fenómeno de las relaciones con los grupos de interés desde distintas perspectivas, incluso las de las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos y las asociaciones comerciales. Se realizaron, entonces, entrevistas de investigación adicionales con una selección internacional de representantes de primer nivel de diversas organizaciones.

Antecedentes del Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés

El manual profundiza sobre los principios básicos de relación con los grupos de stakeholders y analiza los resultados de investigaciones y entrevistas adicionales, que se desarrollaron específicamente para el manual. Se propuso un esquema del manual en una serie de consultas realizadas en Japón, el Reino Unido, Sudáfrica y los Estados Unidos, y se analizaron algunas secciones en dos talleres de un día de duración con empresas y diversos stakeholders, que se llevaron a cabo en Londres en abril de 2005. Un panel internacional de revisión,

integrado por múltiples stakeholders y formado especialmente para el desarrollo de este manual, también contribuyó de forma significativa, no sólo mediante la revisión de los borradores, sino también a través del aporte de sus propios conocimientos y pensamientos. Por último, el manual también aprovecha las experiencias de una amplia variedad de proyectos e iniciativas de relaciones con stakeholders que AccountAbility ha desarrollado o integrado en sus años de trayectoria –tales como el Foro del Acuerdo Multifibras (MFA, por sus siglas en inglés), iniciativa que intenta mitigar las consecuencias sociales negativas de la conclusión de un acuerdo de cuotas comerciales para industrias textiles; la Red Global de Liderazgo, iniciativa que explora los vínculos entre relaciones con stakeholders y estrategias corporativas, y el desarrollo de la Serie AA1000, que incluye los estándares de aseguramiento de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa y de Relación con Stakeholders, las cuales también se han desarrollado y acordado a través de procesos integrados por diversos stakeholders. Esperamos que el resultado sirva de ayuda para los profesionales corporativos en su desempeño de los roles que requieren la interacción y comunicación con stakeholders, en especial para los profesionales que desean adoptar un enfoque más estratégico para sus actividades participativas. Es posible que estos profesionales integren un equipo de Responsabilidad Corporativa, aunque también pueden pertenecer a otras funciones, tales como Gestión de

# Introducción

## NOTA PRELIMINAR

Riesgo, Relaciones Institucionales o Recursos Humanos, y pueden encontrarse en las oficinas centrales de las empresas o en determinados mercados, unidades de negocio o subsidiarias. Este manual apunta a compañías de todos los tamaños, si bien las empresas pequeñas podrán obviar secciones que contienen aspectos menos relevantes a sus situaciones específicas. Las compañías que hace poco que comienzan a trabajar en la relación con sus stakeholders obtendrán una guía para acercarse a ellos, mientras que aquellas que ya realizan este tipo de actividades tendrán la oportunidad de identificar posibilidades para mejorar y/o sistematizar aún más las relaciones con sus stakeholders.

El propósito del Manual de Relaciones con Stakeholders en dos partes preparado por UNEP, AccountAbility y Stakeholder Research Associates no consiste en reemplazar los marcos de

trabajo existentes ni en reinventar la rueda. Por el contrario, su objetivo es ofrecer a los profesionales perspectivas y consejos prácticos para reforzar y desarrollar aún más los principales marcos de trabajo que las compañías ya utilizan.

Esperamos que este manual contribuya a los cambios de mentalidad que ya se registran en la participación de stakeholders para alejarse aún más de la desconfianza y acercarse definitivamente al beneficio mutuo.

Se reciben comentarios de todos los interesados en [thomas@accountability.org.uk](mailto:thomas@accountability.org.uk), [kpartridge@StakeholderResearch.com](mailto:kpartridge@StakeholderResearch.com), y [cornis.lugt@unep.fr](mailto:cornis.lugt@unep.fr).

¿Qué es un stakeholder?

El término inglés "stakeholder" se refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver

afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.

¿En qué consiste el compromiso de los stakeholders? ("stakeholder engagement")

Se lleva hablando de compromiso con los stakeholders mucho tiempo. El objetivo de este manual es definir los procesos y herramientas necesarias que deberían desarrollar las empresas para construir un mecanismo de compromiso con los grupos de interés efectivo y que contribuya al desarrollo sostenible y a la vez que sirva a las empresas para sus fines de desarrollo

### Ejemplo de los principales grupos de stakeholders del Grupo Telefónica

#### Clientes:

- El Grupo Telefónica cuenta con más de 120 millones de clientes.

#### Empleados:

- Las diferentes empresas del grupo emplean a 173.000 personas, de las que un 62% se encuentra en América Latina.

#### Accionistas:

- El grupo tiene más de 1,5 millones de accionistas.

#### Proveedores:

- El grupo colabora con más de 15.500 empresas.

#### Sociedad:

- Más de 500 millones de personas en más de 50 países del mundo se relacionan con las empresas del grupo.

Fuente: Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2004

económico y financiero. En este contexto, definimos el compromiso con los stakeholders como las acciones desarrolladas por las empresas para dar el derecho a ser escuchados a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos. Este derecho a ser escuchados va acompañado con el compromiso de responder a los requerimientos de los stakeholders. El responder no significa necesariamente complacer a los stakeholders sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. El propósito de esta relación es dar una orientación estratégica y una excelencia operacional a las empresas y que estas por medio de sus operaciones contribuyan al desarrollo sostenible del planeta. Las relaciones de intercambio entre la empresa y los stakeholders proporcionarían una plataforma de aprendizaje, innovación y en definitiva mejora en los resultados financieros pero también económicos, sociales y medioambientales de la empresa. La relación con los distintos stakeholders no es estática. Los requerimientos de los stakeholders cambian con el tiempo así como también cambia la importancia estratégica de cada uno de los stakeholders.

¿Cuáles son los principales stakeholders de una empresa?

La evolución del concepto de stakeholder es paralela a la evolución del concepto de estrategia de las empresas. Desde que Alfred Chandler (1962) se centró en la importancia

de la estrategia para las empresas, y luego Andrews (1971) resumiera las posiciones de la llamada escuela de Harvard, se empezó hablar de los stakeholders. Actualmente, cuando definimos la estrategia de una empresa, normalmente los incorporamos en la definición: "la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que, [al mismo tiempo] permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders" (Johnson & Scholes, 2001). Es entonces cuando la pregunta "¿cuáles son los principales stakeholders de una empresa?" se convierte en algo fundamental, como la mayoría de empresas han empezado a percibir. Wheeler y Sillanpää (1997) hicieron la distinción que hemos mencionado antes entre stakeholders principales (o primarios) y secundarios. Entre los principales incluían: los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales donde opera la empresa. Entre los secundarios mencionaban: los medios de comunicación, las administraciones públicas y los órganos reguladores, las organizaciones gubernamentales, los sindicatos, los competidores, etc. De estas divisiones o clasificaciones, lo realmente importante es que la empresa realice un mapa de todos los stakeholders implicados con la organización.

# Introducción

## ¿POR QUÉ RELACIONARSE CON LOS STAKEHOLDERS?

En las últimas décadas, se ha observado un cambio en el rol de las empresas en la sociedad. Algunas de las tendencias claves que han causado este giro incluyen la globalización de los mercados, el nacimiento de desafíos sociales y ambientales a nivel global como el SIDA y el cambio climático, así como la decreciente capacidad de los gobiernos para encarar estos temas en solitario. Más aún, ha aumentado la influencia de las organizaciones de la sociedad civil. Uno de los resultados de estas tendencias consiste en un aumento de la complejidad y la dinámica del contexto operativo de todo tipo de organizaciones, incluyendo las empresas. A fin de comprender y tratar de resolver los temas que surgen de esta complejidad dinámica, los distintos actores –ya sean empresas, organizaciones de la sociedad civil o gobierno– dependen cada vez de las posibilidades que tengan de compartir información y trabajar en conjunto.

En este contexto cambiante, las empresas juegan un rol más importante que antes. Sus actividades tienen un impacto económico, ambiental y social en la sociedad, tanto en la escala local como global. En muchos países, las compañías participan activamente en el desarrollo de políticas públicas y cambios de legislación. Más aún, en muchas partes del mundo, la ola de privatizaciones y la creciente formación de alianzas intersectoriales han profundizado el rol del sector privado en la prestación de servicios tradicionalmente considerados públicos. La mayor participación de las empresas privadas en las actividades de desarrollo internacional –a menudo en colaboración con organismos internacionales– constituye un cambio notable en este contexto.

En respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. En muchos países desarrollados, estas demandas se han incorporado a la legislación vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de stakeholders

**FIGURA A: TRES GENERACIONES DE RELACIONES EMPRESARIALES CON STAKEHOLDERS**



antes de tomar decisiones de alto impacto potencial, por ejemplo, la ubicación de una planta de producción industrial.

En consecuencia, muchas coporaciones han comenzado a considerar la participación de una variedad de actores y entidades en temas sociales, ambientales y económicos como un aspecto importante de la gestión de sus operaciones. Las primeras experiencias de relaciones con stakeholders (de primera generación) respondían a presiones externas, con un enfoque ad hoc limitado a ciertos temas que generaban conflicto con los stakeholders. Desde entonces, muchas empresas, al ver los beneficios de un diálogo más proactivo, abierto y constante, han comenzado a desarrollar enfoques más sofisticados y sistemáticos para gestionar las relaciones con sus stakeholders. Estas actividades de relaciones con stakeholders de segunda generación han demostrado su potencial para aumentar el entendimiento mutuo, gestionar los riesgos y resolver los conflictos de manera más efectiva.

En la actualidad, la vanguardia de la comunidad empresarial ha empezado a valorar las contribuciones de la participación de stakeholders en el aprendizaje y la innovación de productos y procesos, así como en el logro de la sostenibilidad de las decisiones estratégicas dentro y fuera de las compañías. Estas relaciones con stakeholders de tercera generación permiten a las empresas alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal. Estos procesos de relación con stakeholders implican la suma de los recursos (de know-how, financieros, humanos u operativos) que pueden ayudar a las partes a obtener conocimientos, superar desafíos y alcanzar metas que ninguna de ellas podría lograr de forma independiente.

A pesar de los desafíos obvios, los resultados de las mejores prácticas posibles en las relaciones con stakeholders justifican claramente los esfuerzos necesarios. Las relaciones exitosas con los stakeholders no sólo ayudan a las empresas a asegurar su liderazgo en un contexto cada vez más complejo y cambiante, sino que sirven también para producir los cambios sistemáticos que requiere el desarrollo sostenible.

#### **Cuadro A: Los beneficios de las relaciones con stakeholders**

**Las relaciones con stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas sirven para:**

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación
- Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

### ESTE MANUAL PRESENTA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE RELACIÓN CON STAKEHOLDERS EN CINCO ETAPAS:

- La primera etapa consiste en una consideración general de los objetivos estratégicos de la empresa, su relación con los stakeholders y ciertas cuestiones específicas y el establecimiento de un orden de prioridades de stakeholders y temas para su posterior análisis.
- La segunda etapa incorpora distintos niveles de relación y guía al lector en el análisis de las relaciones existentes, los recursos disponibles y las limitaciones organizacionales. También le ayuda a indagar más sobre los representantes de los distintos stakeholders y a decidir el tipo de relación que desea entablar con cada uno de ellos.
- La tercera etapa encara cuestiones de competencias internas y externas y de la capacidad de relación. Además, sirve de guía para determinar cómo asegurarse de que todas las partes puedan participar de forma efectiva.
- La cuarta etapa describe distintas técnicas de relación y –sobre la base de las etapas anteriores– lo ayuda a diseñar un enfoque que se adapte a las necesidades específicas de su situación para lograr sus objetivos.
- Por último, en la quinta etapa, este manual ofrece asesoramiento para hacer un seguimiento de los resultados de la participación y asegurarse de que sus stakeholders valoren la calidad de sus esfuerzos.



Con el propósito de ofrecer mayor claridad y facilidad de uso, este manual presenta a la relación con stakeholders como un proceso que consiste de distintas etapas. Las etapas representan grupos de preguntas y procesos necesarios para gestionar la relación con los stakeholders, pero no siempre convendrá aplicarlos en una secuencia estricta. Tal vez resulte necesario realizar varias de las actividades descritas al mismo tiempo, o regresar a pasos anteriores a fin de clarificar o reconsiderar conceptos.

#### *Cada capítulo se estructura en tres partes:*

- **Objetivo:** Descripción de los objetivos y la lógica de la realización de cada etapa.
- **Proceso:** Guía práctica para cada uno de los principales procesos, decisiones y acciones que integran cada etapa.
- **Ejemplos prácticos:** Políticas organizacionales, experiencias y comentarios de profesionales.

FIGURA B: ESQUEMA DE LAS CINCO ETAPAS DE LA RELACIÓN CON STAKEHOLDERS



# Introducción

## CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

---

A LO LARGO DEL PRESENTE MANUAL SE UTILIZAN LOS SIGUIENTES ICONOS PARA IDENTIFICAR DISTINTOS RECURSOS, A SABER:



**Información preliminar:**

que explica los conceptos y términos claves que se usan en cada sección.



**Herramientas y fuentes de información:**

que proporcionan un marco para aplicar estos conceptos a su propia organización.



**Ejemplos reales:**

casos de estudio y comentarios de profesionales.



**Instrucciones prácticas:**

para desarrollar los distintos pasos de la relación con stakeholders y consejos para aplicar las herramientas y plantillas presentadas en el presente manual.



**Aspectos clave:**

ya sean en relación con el proceso o con las metodologías utilizadas.

El apéndice incluye un glosario que define los principales términos específicos utilizados en el manual y algunos otros que pueden resultar de interés.

En el futuro, se podrán descargar recursos adicionales relacionados con industrias o enfoques específicos, así como también actualizaciones del manual.

Si desea mantenerse informado de los avances o las secciones que se incorporen al manual, disponibles de momento en inglés, por favor envíe un mensaje de correo electrónico con la frase “Suscripción a Actualizaciones del Manual de Relaciones con Stakeholders” en el renglón de “asunto” a la siguiente dirección: [secretariat@accountability.org.uk](mailto:secretariat@accountability.org.uk). Asimismo, le agradeceríamos que incluyera información sobre su organización y sobre cómo utiliza este manual.

## CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

El Manual está diseñado para su utilización en organizaciones, proyectos o procesos específicos. Se puede adaptar a las necesidades específicas de su organización o proyecto, mediante la incorporación de páginas adicionales o de la selección de determinadas secciones.

La siguiente tabla describe el proceso y las herramientas incluidos en el Manual.

**TABLA A: Relaciones efectivas con stakeholders: Mapa del proceso**

Etapa	Meta	Acciones y Herramientas	Producto específico	Resultado final
<b>Pensamiento estratégico</b>	Identificar los stakeholders y temas claves para la empresa	Descripción de los stakeholders	Mapa de stakeholders	Comprender mejor a quiénes afecta la empresa, quiénes afectan a la empresa y cuáles son los "grandes temas"
		Prueba de relevancia de cinco partes	Matriz de stakeholders y temas	
		Tabla de madurez de temas	Temas y/o stakeholders prioritarios	
		Matriz de influencia y dependencia		
<b>Análisis y planificación</b>	Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas y los representantes de los stakeholders, y planificar adecuadamente	Evaluación de la capacidad organizacional para responder a los temas o a los stakeholders	Mayor conocimiento de los temas y los stakeholders	Compromiso interno
		Definición de márgenes de maniobra	Conocimiento de las fortalezas y debilidades	
		Análisis de los representantes de los stakeholders	Plan para el desarrollo de la organización y los stakeholders	
		Plan para el desarrollo de la organización y los stakeholders		
<b>Fortalecimiento de las capacidades de relación</b>	Identificar las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse efectivamente con los stakeholders	Identificación de las capacidades internas necesarias	Capacitación y/o selección para desarrollar al personal clave	La empresa y los stakeholders tienen la capacidad para relacionarse de forma efectiva
		Desarrollo de las capacidades de los stakeholders	Integración de la relación con stakeholders a los sistemas de gestión e información	
		Recurrir a capacidades y habilidades externas		
<b>Diseño del proceso de relación con stakeholders</b>	Planificar y ejecutar efectivamente actividades de relación con stakeholders	Decidir qué herramientas/enfoques utilizar	Se desarrollan los procesos de relación con stakeholders	La empresa y los stakeholders obtienen información, comienzan a entenderse y promueven acuerdos para actuar en temas de interés mutuo
		Asesoramiento en enfoques claves		
<b>Actuación y revisión</b>	Traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones	Planificación de acciones (objetivos SMART)	Planes de acción	<b>Cambios en las acciones de la empresa y/o los stakeholders</b>
		Generación de confianza	Retroalimentación a stakeholders (informes)	
		Presentación de informes	Cambios en la relación para nuevos ciclos	
		Revisión del proceso		

# Introducción

## PRINCIPIOS Y NORMAS DE LA RELACIÓN CON STAKEHOLDERS

---

Existe una variedad de marcos de trabajo, normas y códigos que las organizaciones pueden aprovechar como guía en el proceso de relación con stakeholders y que apuntan a mejorar el desempeño de sostenibilidad de la organización. Entre ellos, se encuentran las Directrices GRI para Informes de Sostenibilidad (GRI Sustainability Reporting Guidelines) referidas a presentación de informes; la norma SA8000 sobre cumplimiento de parámetros laborales; la Serie AA1000 de Accountability, inclusive en el área de relaciones, y el Modelo de Excelencia EFQM (EFQM Excellence Model) en relación con la gestión de calidad. A nivel nacional, distintos organismos han elaborado pautas y normas referidas al área de responsabilidad social, como, por ejemplo, las normas SD21000 en Francia, las normas SIGMA en el Reino Unido, AS8003 en Australia, SI10000 en Israel y el Código de Gobierno para la Empresa Sostenible de la Fundación Entorno o la adaptación de la Guía GRI para las PYMES en España. A nivel internacional, estos parámetros se complementarán mediante el actual proceso ISO de desarrollo de directrices internacionales relacionadas con la responsabilidad social, en las que las relaciones con stakeholders ocuparán un lugar importante. Asimismo, existe una cantidad de recursos útiles desarrollados por organizaciones como el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible, Empresas para la Responsabilidad Social, la Red India de Alternativas de Desarrollo, CSR Europa, la Iniciativa Future 500, el Consejo Ambiental del Reino Unido, el Proyecto Calabash en Sudafricano, el Instituto Ethos de Brasil y la Asociación Internacional de Participación Pública. Estas fuentes de asesoramiento se destacan durante el presente manual, en los puntos en los que resultan relevantes y en la lista de recursos del Apéndice.

El logro de calidad de procedimientos en la relación con stakeholders no se traduce necesariamente en una conexión con las actividades o temas principales de las empresas. Si bien numerosas normas, marcos y fuentes de conocimiento práctico (incluso en las áreas de participación pública y de la sociedad civil) sirven para medir y alcanzar la calidad operativa, muchos de ellos ofrecen menos ayuda para identificar y encarar los temas relevantes y específicos para cada empresa. La Serie AA1000, en especial el Borrador de la Norma de Relación con Stakeholders AA1000, provee pautas para la utilización de la relación con stakeholders para tratar temas relevantes para las empresas y sus respectivos stakeholders y para alinear la relación con stakeholders con la estrategia principal de una organización. Por lo tanto, se la utiliza como marco de referencia en este manual.

La Serie AA1000 guía a las organizaciones en el proceso de establecimiento de sistemas de rendición de cuentas que involucran a los stakeholders en la generación de estrategias, políticas y programas, así como también indicadores, objetivos y sistemas de comunicación, que sirven para articular efectivamente las decisiones, actividades y el desempeño general de la organización.

El Marco de la Serie AA1000 se basa en el principio dominante de ‘inclusividad’.

“El esfuerzo por lograr la inclusividad implica que la organización se compromete a reflejar, en todas las etapas de un proceso de relación, los puntos de vista y las necesidades de todos los grupos de stakeholders involucrados. Las opiniones de los stakeholders se obtienen a través de un proceso participativo que les permite expresarse sin temor ni restricciones. La inclusividad requiere la consideración de los stakeholders ‘sin voz’, como por ejemplo las generaciones futuras y el medio ambiente.”

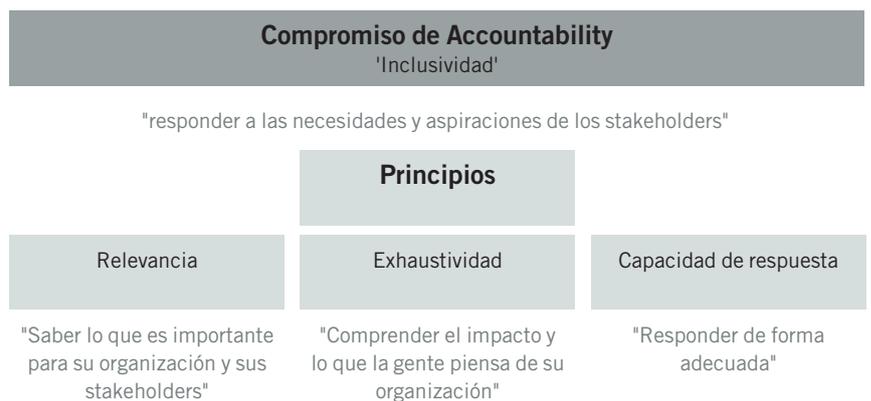
La inclusividad se logra a través de la adhesión a tres principios fundamentales, a saber:

**Relevancia** (“Materiality”): requiere saber qué temas preocupan y son importantes para su organización y sus stakeholders.

**Exhaustividad** (“Completeness”): supone la comprensión y la gestión de los impactos relevantes y las opiniones y necesidades pertinentes de los stakeholders, además de sus percepciones y expectativas.

**Capacidad de respuesta** (“Responsiveness”): implica responder a los impactos relevantes y a las inquietudes de los stakeholders.

**FIGURA C: EL COMPROMISO DE ACCOUNTABILITY**



Estos principios no son exclusivos de la Serie AA1000 y tendrán que integrarse a su propio lenguaje y marcos existentes. Por ejemplo, Altria desarrolló su proceso de relación con stakeholders sobre la base de estos principios, pero definió sus propios criterios según los conceptos de participación, franqueza, relevancia, aprendizaje y acción. La Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative también utiliza el principio de “inclusividad” como fundamento para armar el marco de trabajo de un informe de sostenibilidad y referirse a la relación sistémica con stakeholders en el desarrollo y mejora de informes de sostenibilidad. El GRI define el principio de “exhaustividad” de manera diferente, aplicado al contexto de información, para referirse al alcance (en términos de tiempo, temas y entidades organizacionales cubiertas) de lo que se incluye en un informe. Una vez más, esto puede vincularse con los principios mencionados antes y aplicados al contexto de relaciones con stakeholders, en especial, en función del desafío de convocar a los stakeholders con una agenda claramente definida en términos de marco temporal, temas y entidades operativas.

# Introducción

## PRINCIPIOS Y NORMAS DE LA RELACIÓN CON STAKEHOLDERS

En términos del significado que tienen dentro del contexto de este manual, estos tres principios se relacionan con las preguntas claves que le harán las personas (tanto dentro como fuera de la organización) cuando considere sus relaciones con los stakeholders:

- En primer lugar, “*¿Tiene un interés auténtico?*” - ¿Acaso su relación con los stakeholders responde a un deseo de mejorar sus relaciones públicas, o constituye un esfuerzo serio por evaluar concienzuda y equilibradamente los impactos relevantes de su organización?
- En segundo lugar, “*¿Se trata de una iniciativa justa y fundamentada?*” - ¿El proceso de relación permite la consideración de todos los stakeholders o ignora a ciertos stakeholders seriamente afectados? ¿Existen procesos internos y externos que permitan a la organización comprender cabalmente la dimensión de sus impactos y la opinión de los stakeholders?
- Por último, “*¿Para qué servirá?*” - ¿Qué va a hacer usted acerca de los temas planteados? ¿Qué impacto tiene esto en otros aspectos de su desempeño y cómo beneficia a su empresa? ¿Está dispuesto a hacer los cambios necesarios para integrar nuevos temas a sus procesos de gestión y estrategia? Y, también, ¿de qué manera se beneficia la empresa?

Este manual pretende guiarle en el desarrollo de un enfoque de relación con stakeholders que responda con firmeza a estas preguntas. Aunque los tres principios se aplican en cada una de las etapas, adquieren mayor importancia en distintos puntos del proceso general. Las celdas oscuras de la siguiente tabla señalan el principio que resulta de mayor importancia en cada una de las etapas. Al comienzo de cada etapa, se presenta una descripción de la forma en que los principios se aplican en ella.

**TABLA B: RELEVANCIA DE LOS PRINCIPIOS DE RELEVANCIA, EXHAUSTIVIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA EN LAS CINCO ETAPAS DE LA RELACIÓN CON STAKEHOLDERS**

Etapa de la relación con stakeholders					
Principio dominante \ Etapa	Pensamiento estratégico	Análisis y planificación	Fortalecimiento de capacidades	Relación con stakeholders	Actuación y revisión
Relevancia					
Exhaustividad					
Capacidad de respuesta					



## Antes de comenzar

**Defina el alcance general**

El proceso definido en este manual puede aplicarse a distintos niveles. Especifique el alcance que quiere darle:

- Toda la compañía
- Una línea de negocio (o una unidad de negocio o un departamento):
- Un programa, iniciativa o producto específico:

**Asegure el compromiso general de la organización con este nivel de relación con stakeholders.**

Debe contar con un compromiso básico con el concepto de relación con stakeholders antes de embarcarse en este proceso. El tema del compromiso deberá replantearse a lo largo del proceso, a medida que los costes, beneficios y exigencias del proceso de relación resulten más evidentes.

**Profundice su comprensión de los principios de relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta y cómo se aplican estos principios a la relación con stakeholders y sus valores organizacionales.**

¿Entiende estos principios? ¿En qué se diferencian o asemejan a los principios fundamentales y las prácticas de trabajo de su organización? ¿Cómo debería comunicarlos y aplicarlos a su contexto?

**Reúna un grupo interfuncional de personas relevantes dentro y fuera de la organización.**

La relación con stakeholders debería comenzar, idealmente, con un proceso interno de aprendizaje y convocatoria. Aquellas personas que tienen conocimientos sobre la organización, los temas de preocupación o los stakeholders involucrados, así como los responsables de convertir las experiencias y acuerdos en acciones, deben participar en cada paso del proceso. Comience por identificar a estas personas; probablemente, la lista se vaya modificando y aumentando a lo largo del proceso. Es posible que este grupo incluya a personas de la compañía, de las áreas de planificación estratégica, asuntos legales, gestión de riesgo, comunicaciones externas, operaciones, marketing, seguridad ambiental, recursos humanos, o relaciones con los inversores. En distintas etapas, tendrá que reunir y analizar información con ellos a través de entrevistas, talleres o reuniones. También deberá mantenerlos informados del proceso de relación en sí. Es posible que le resulte útil crear un grupo formal para conducir el proceso.

**Considere cómo llevará el registro de la información pertinente.**

El proceso descrito en este manual tiene el potencial de generar un caudal significativo de información; primero, en relación con ciertas categorías generales, tales como stakeholders y temas y, luego, con respecto a determinados stakeholders, fuentes de información, datos referenciales y perspectivas. Necesitará un mecanismo sólido para organizar esta información a fin de que resulte útil y accesible para los stakeholders y gerentes y permitir la auditoría externa del proceso, si fuera necesaria. Cada etapa incluye plantillas resumen que facilitan el registro de resultados en los puntos clave del proceso. También es posible que desee desarrollar una base de datos para almacenar la información de contacto y las inquietudes de los distintos stakeholders involucrados.

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders

---

## OBJETIVO

El objetivo de la primera etapa consiste en identificar sus razones para relacionarse con los stakeholders y los grupos y temas de interés que se refieren a su organización. Esto servirá de base para asegurar que la relación con los stakeholders forma parte de su estrategia de negocio.



Es importante no lanzarse directamente a la relación con stakeholders sin analizarla estratégicamente. ¿Por qué quieren usted y sus stakeholders relacionarse? ¿A quién desea convocar? ¿Qué temas desea tratar? ¿Qué desea lograr y cómo sabrá si ha tenido éxito?

### PROCESO

Las acciones y herramientas descritas en esta etapa se basan en tres preguntas que deberá responder para alinear los procesos de relación con stakeholders con los objetivos estratégicos de la organización.



**No es necesario que realice esta etapa en el orden que se presenta en este capítulo:** su punto de partida dependerá de su propio contexto y de si ya se relaciona con sus stakeholders o está por comenzar. Los siguientes cuatro ejemplos describen los caminos elegidos por cuatro organizaciones que comenzaron en distintos puntos.

### PRIMERA ETAPA: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.



### Ejemplos de secuencias para encarar la relación con stakeholders de forma estratégica:

Fabricante de cemento	Marca de ropa deportiva	Cadena minorista global	Asociación industrial
<p>¿De qué se trata? ¿Dónde localizamos una fábrica nueva?</p>	<p>¿Por qué? Tenemos que responder a las críticas y campañas negativas que dañan nuestra reputación.</p>	<p>¿Quién? Clientes potenciales, personal y comunidades en mercados emergentes.</p>	<p>¿Para qué? Para desarrollar y obtener apoyo para la estrategia de sostenibilidad del sector.</p>
<p>¿Por qué? Para convocar a la comunidad local a fin de identificar los temas de distintas ubicaciones y reducir el riesgo de bloqueo de permisos.</p>	<p>¿De qué se trata? Pautas laborales en nuestras cadenas de compras.</p>	<p>¿Por qué? Para comprenderlos y conocer sus expectativas sociales y culturales.</p>	<p>¿Quién? Compañías integrantes y grupos de interés más amplios.</p>
<p>¿Quién? Grupos y personas de la comunidad local.</p>	<p>¿Quién? ¿Con qué ONGs y otros grupos podemos trabajar de forma constructiva?</p>	<p>¿Temas? Identificar temas que los stakeholders consideran importantes.</p>	<p>¿De qué se trata? Identificar temas y desafíos relevantes para la sostenibilidad del sector con los stakeholders.</p>

## Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders

---

El proceso descrito en esta etapa apunta a desarrollar un panorama completo de los temas importantes y los grupos stakeholders relevantes. No es estrictamente necesario implementar esta etapa al inicio de cada proceso de relación con stakeholders. En ocasiones, se debe reaccionar con flexibilidad y rapidez ante un grupo o tema específico, que surge de manera inesperada. Sin embargo, la comprensión de la relevancia del tema siempre resulta importante para planificar la respuesta. Un enfoque estratégico de la relación con stakeholders asegura que las organizaciones puedan entender y responder a una variedad completa de temas y desafíos a fin de evitar, también, pasar de una crisis a otra.

El proceso completo que se describe aquí intenta ofrecer una pre-evaluación integral y de largo alcance que ayude a las compañías a tener un panorama y llegar a comprender la importancia de los temas y los stakeholders claves que deben intentar abordar. Es posible que una compañía no tenga que desarrollar este proceso completo, pero debe asegurarse de responder a ciertas preguntas primordiales:

- ¿Quiénes son los stakeholders?
- ¿Cuáles son los objetivos más importantes que debemos lograr a través de la relación con los stakeholders?
- ¿Qué grado de madurez empresarial tienen los temas claves que debe encarar la compañía?



### Los principios de actuación de AGBAR

Desde hace más de cien años, las prácticas de buen gobierno, la conducta ética como organización y la transparencia en el trabajo forman parte de la identidad corporativa de Agbar. El Grupo fue sensible a las recomendaciones de buenas prácticas en buen gobierno que se formularon en el Código Olivencia, primero, y posteriormente en el Informe Aldama. Asimismo, respondió a los requerimientos que se derivaban de Ley de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas (Ley 26/2003, de 17 de julio, de Modificaciones de la Ley del Mercado de Valores y de la Ley de Sociedades Anónimas). Agbar elabora anualmente su Informe de Gobierno Corporativo y desde su página web corporativa ([www.agbar.com](http://www.agbar.com)), informa sobre los diferentes aspectos de Gobierno Corporativo que establece la legislación. Por otra parte, el grupo ha sido, además, pionero en materializar los principios de comportamiento de la organización, y del conjunto de sus profesionales, en un código ético. En él se recogen los valores que identifican a la organización y se establecen unos preceptos bajo los cuales se espera que se cifian sus empresas y su equipo humano, integrando éstos en la toma de decisiones, en las estrategias, en los procesos y en las actuaciones.



### Los principios de actuación de REPSOL YPF

Repsol YPF suscribe los diez principios universales establecidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, relativos a los derechos humanos, a las normas laborales y al respeto al medio ambiente. Sus políticas de actuación se sustentan, a partir de los enunciados propuestos en la Misión y Visión corporativas y, se guían de acuerdo a las directrices: (i) Consolidar la posición de Repsol YPF en todos los países donde tenemos presencia, estableciendo relaciones duraderas con nuestros stakeholders que se basen en la confianza mutua; (ii) Dentro de un marco ético, realizar acciones que favorezcan el compromiso de nuestra Compañía con la sociedad y que fomenten, a su vez, la aportación recíproca de valor.



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Los stakeholders son **individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.**

No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ni siquiera para una sola compañía (ya que cambian con el tiempo). Los grupos e individuos afectados y que afectan a las empresas dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de stakeholders. El recuadro de la derecha destaca algunos de los principales grupos que se suelen considerar entre los stakeholders.

La identificación de stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones:

1. **Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
3. **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
4. **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
5. **Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

#### Los stakeholders incluyen a los siguientes grupos, aunque no de forma excluyente:

- > Inversores/ accionistas/ miembros
- > Clientes y clientes potenciales
- > Proveedores/socios
- > Empleados
- > Gobierno y entes reguladores
- > Medios de comunicación
- > Sindicatos
- > ONGs y grupos de presión
- > Comunidades locales
- > Competidores/asociados
- > Líderes de opinión
- > Comunidad académica y científica
- > Instituciones internacionales



### **METODOLOGÍA SUGERIDA PARA DESCRIBIR Y DEFINIR A LOS STAKEHOLDERS**

*El propósito de esta actividad consiste en asegurar que, dentro de lo posible, se identifiquen todos los stakeholders relevantes.*

**Convoque un grupo interfuncional de personas** que cuenten con amplios conocimientos sobre la organización, el proyecto, el departamento o, incluso, el tema específico para el cual desea indentificar a los stakeholders relevantes. Este grupo puede incluir a personas de los departamentos de asuntos legales, gestión de riesgo, comunicaciones externas, compras, seguridad ambiental, recursos humanos y relaciones institucionales. También se puede convocar a consultores y especialistas externos.

**Genere una lista de categorías de posibles stakeholders** que contemplen las tres dimensiones que se detallan a continuación (según el tamaño del grupo, es posible que prefiera realizar este debate en parejas o grupos reducidos antes de compartir las conclusiones en un gráfico de pared): personas con las que usted tiene responsabilidades legales, financieras u operativas; personas que tienen probabilidades de influenciar el desempeño de la organización; y stakeholders afectados por las operaciones de la organización.

**Agrupe a los stakeholders en distintas categorías** (puede utilizar las categorías genéricas detalladas anteriormente o establecer sus propias categorías) **y subgrupos** que compartan perspectivas similares. Por ejemplo, el grupo de “Organizaciones No Lucrativas” puede incluir organizaciones humanitarias, organizaciones de derechos humanos, grupos de protección animal y grupos ecologistas. Esta diferenciación resulta de importancia crítica, ya que es aquí donde la identificación de los stakeholders adquiere significado y sirve para determinar la relevancia de los distintos grupos y los pasos a seguir. Ver los ejemplos que se consignan en la siguiente tabla.



## Mapa de stakeholders de alto nivel desarrollado por una compañía farmacéutica

Categoría de stakeholder	Subgrupos	Categoría de stakeholders	Subgrupos
Empleados	Alta Dirección Mandos intermedios Personal Sindicatos Empleados nuevos Empleados potenciales Empleados que han dejado la empresa	Competidores	Compañías farmacéuticas Compañías de biotecnología
		Gobierno y Entidades Reguladoras	Ministerio de Salud Autoridades regulatorias Organización Mundial de la Salud (Naciones Unidas)
Inversores	Inversores institucionales Fondos de pensión Gerentes y analistas de fondos Agencias calificadoras Movimiento de inversión socialmente responsable	Socios	Licenciados Socios de Investigación y Desarrollo Otras compañías farmacéuticas Clínicas/universidades
Clientes	Compañías Nacionales de Servicios de Salud Médicos Pacientes Clínicas Privadas Hospitales Farmacéuticos Mayoristas Prescriptores (por ej. enfermeras, asistentes sociales, docentes, psicólogos) Clientes internos	Comunidades locales	Vecinos Autoridades locales / Dep. de planificación Asociaciones de caridad y org. de voluntarios Grupos medioambientales
		Comunidad académica y científica	Centros universitarios Investigadores Estudiantes
Proveedores	Proveedores de materiales e ingredientes Fabricantes subcontratados Médicos (consultores de I+D) Centros de pruebas clínicas Voluntarios y pacientes en pruebas Proveedores de servicios y productos de infraestructura	Medios de comunicación	Televisión y radio Publicaciones médicas/científicas Periódicos nacionales/locales Periódicos financieros
		ONGs y grupos de presión	Organizaciones de pacientes Organizaciones de derechos humanos Organizaciones de protección animal Organizaciones ecologistas Asociaciones de medicina alternativa

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders



## ASPECTOS CLAVE

En este punto, considere únicamente a los grupos generales de stakeholders (por ejemplo, el conjunto de ONGs dedicadas al medio ambiente, no específicamente Greenpeace). En la etapa 2, se analizará cómo identificar a los representantes de cada uno de los grupos específicos de stakeholders. Muchos grupos pertenecerán a más de una dimensión; se los puede ubicar en las zonas de intersección entre los círculos.

Los mapas de stakeholders no son analíticamente completos. Se trata de una herramienta que ilustra el espectro de stakeholders y se utiliza para desarrollar el plan de relación.

**No** excluya a ningún grupo de stakeholders en esta etapa, aunque no tenga buenas relaciones con ellos o no crea que estén dispuestos a participar.

El mapa de los stakeholders se modificará a medida que avance el proceso de relación y usted conozca mejor a sus stakeholders.

A lo largo de la relación con los stakeholders, le convendrá preguntarles a quién consideran que también se debería convocar.



## Los ocho grupos de stakeholders de Camelot

Camelot, operador de la Lotería Nacional del Reino Unido, gestiona sus responsabilidades sociales y su impacto social en conjunto con ocho grupos de stakeholders:

**Jugadores y ganadores:** Residentes del Reino Unido que suelen jugar a la lotería nacional y los ganadores, tanto de cifras grandes como pequeñas.

**Empleados:** Alrededor de 900 empleados a tiempo completo.

**Comunidad local:** Las comunidades están representadas a través de instituciones benéficas locales, así como también grupos comunitarios y de voluntarios.

**Organismos gubernamentales:** Ministerio de Cultura, Comunicación y Deporte, otras entidades gubernamentales, la Comisión de la Lotería Nacional, los Organismos de Distribución de la Lotería Nacional y la Unidad de Promoción de la Lotería Nacional.

**Vendedores minoristas:** La red de distribución incluye a unos 28.000 vendedores minoristas, que van desde grandes cadenas de supermercados hasta pequeñas tiendas de barrio.

**Proveedores y socios:** Alrededor de 600 proveedores de bienes y servicios de todos los tamaños, así como los socios estratégicos de la compañía.

**Grupos de interés público:** Instituciones académicas, instituciones benéficas, grupos religiosos, organizaciones de campaña y grupos que representan a personas en riesgo debido a los productos de juegos de apuestas, como los jóvenes y las personas de escasos recursos que apuestan en exceso, o que se dedican a temas relacionados con el medio ambiente.

**Accionistas:** Sus cinco accionistas corporativos.

## ETAPA 1.2: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA RELACIONARSE CON LOS STAKEHOLDERS

**INFORMACIÓN PRELIMINAR**

¿Por qué debería relacionarse con sus stakeholders? La realidad es que ya lo hace. La relación con los stakeholders no es una moda nueva, es tan antigua como la empresa misma. El proceso por el cual usted ya se comunica con sus accionistas, clientes, personal, socios y proveedores es una forma de relación con sus stakeholders. En estos casos, la importancia estratégica de la relación resulta obvia. Sin embargo, como hemos visto, existen buenas razones estratégicas y operativas para acercarse a grupos menos tradicionales por temas menos tradicionales. La siguiente tabla muestra cómo está cambiando la naturaleza de la participación de los stakeholders:

**Norsk Hydro en la región del Mar de Barents**

La compañía noruega de petróleo y aluminio Norsk Hydro comenzó a trabajar con las comunidades locales a fin de facilitar y promover el desarrollo de una industria competitiva de provisión local en la región del Mar de Barents antes, incluso, de decidir la construcción de una planta de producción allí. El desarrollo de una base de provisión hubiera sido inviable para la compañía debido a su falta de conocimiento sobre la zona y sus requerimientos de desarrollo. El hecho de trabajar con las comunidades locales y la administración regional le permitió iniciar un proceso de aprendizaje mutuo, desarrollar una relación de confianza y detectar las mejores oportunidades de desarrollo de la región para beneficio mutuo.

**TABLA 1.1: CAMBIOS EN LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS**

<b>¿Quiénes son sus stakeholders?</b>			
<b>De las interacciones empresariales tradicionales:</b>		Empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores.	
		<b>Hacia grupos más amplios:</b>	Comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente...
<b>¿Qué temas debe tratar con ellos?</b>			
<b>De temas legales y contractuales:</b>		Marketing, relaciones industriales, elección de ubicaciones para plantas, planificación del negocio y compras.	
		<b>Hacia temas emergentes y nuevas responsabilidades:</b>	Corrupción, exclusión social, derechos humanos, riesgos para la salud, desarrollo económico, condiciones laborales en la cadena de compras, impacto ambiental...
<b>¿Cómo hacerlo?</b>			
<b>De la comunicación unilateral:</b>		Investigación de mercado, comunicaciones corporativas, publicidad y difusión en medios.	
		<b>Hacia el diálogo y la colaboración:</b>	Consultas, paneles de asesoramiento, retroalimentación online, foros y alianzas de stakeholders múltiples, redes de convocatoria.

Estos cambios en la naturaleza de las relaciones con stakeholders responden a una amplia variedad de cambios interrelacionados en el contexto de los negocios, como las innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y regulatorias, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados. La siguiente tabla presenta una breve descripción de estos cambios:

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders



**Tabla 1.2: Los motores del cambio en las relaciones con stakeholders**

<p><b>Nuevas obligaciones</b></p>	<p>Nuevas obligaciones legales y voluntarias para difundir información y relacionarse con los stakeholders, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La Ley Sarbanes Oxley, las directrices de sentencias federales, el Inventario de Emisiones Tóxicas y la Ley de Reinversión Comunitaria, en Estados Unidos; así como la Ley del Banco de Canadá en Norteamérica.</li> <li>– La Ley de Revisión Operativa y Financiera y la Ley de Pensiones en Gran Bretaña, las nuevas regulaciones económicas en Francia, la Ley de Estados Financieros en Dinamarca, la Ley Bilanzrechtsreformgesetz en Alemania, la Ley de Cuentas Anuales en Suecia y la Ley de Protección Ambiental en Holanda.</li> <li>– La Ley japonesa de promoción de actividades empresariales con conciencia ambiental, la Ley de Reforma de Servicios Financieros australiana, y los requerimientos voluntarios de los mercados bursátiles de, por ejemplo, Sudáfrica y Brasil.</li> <li>– Mientras diversos Gobiernos en Europa han comenzado a desarrollar planes nacionales de responsabilidad corporativa, en los que las relaciones con los stakeholders constituyen un ingrediente clave, las instituciones financieras internacionales (como la Corporación Financiera Internacional y el Banco Mundial) también requieren la participación de los stakeholders en los proyectos de mayor envergadura.</li> <li>– El reglamento (CE) n° 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.</li> <li>– La Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 2002, por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea - Declaración conjunta del Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión relativa a la representación de los trabajadores.</li> </ul>
<p><b>Escrutinio público</b></p>	<p>En la última década, más personas se han interesado en el desarrollo de los negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La cantidad de ONGs en el mundo ha aumentado de 3.600 a 44.000 en las dos últimas décadas.</li> <li>– En EE.UU., se invierte US\$1 por cada US\$8 en función de algún criterio de contenido ético, social o ambiental.</li> <li>– Gracias a Internet, una gran cantidad de información está disponible de forma inmediata.</li> </ul>
<p><b>Nuevos mercados</b></p>	<p>Las compañías tienen que entender a sus consumidores, trabajadores y comunidades, que se concentran cada vez más en los mercados emergentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dos de cada cinco personas viven en India o China.</li> <li>– El 50% de la población mundial vive con menos de US\$ 2 por día.</li> <li>– En 2015, habrá 2.000 millones de habitantes más en el mundo, casi todos nacidos en países en vías de desarrollo.</li> </ul>
<p><b>Expectativas de la sociedad</b></p>	<p>Cada vez más, la sociedad espera que las empresas participen en las soluciones relacionadas con la equidad, la salud y la seguridad.</p> <p>En la última década:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ha disminuido la intervención del estado o “el estado del bienestar” en muchos países.</li> <li>– La inversión extranjera directa ha aumentado más de diez veces y es seis veces más grande que la asistencia internacional.</li> <li>– Las alianzas e iniciativas entre múltiples stakeholders se han convertido en vehículos claves para la movilización empresarial en los del desarrollo.</li> </ul>
<p><b>Nuevas tecnologías</b></p>	<p>Las invenciones y aplicaciones tecnológicas plantean cuestiones éticas complejas y dilemas en su aplicación. En muchos casos, las empresas solas no tienen la respuesta y necesitan el diálogo con la sociedad/los stakeholders para comprender, de forma conjunta, los niveles aceptables de riesgo. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organismos modificados genéticamente (OMGs)</li> <li>– Nanotecnología</li> <li>– Energía nuclear</li> <li>– Tecnología de telefonía móvil</li> </ul>

<p><b>Situaciones críticas</b></p>	<p>A menudo, las compañías han cobrado consciencia de la necesidad de contar con mejores sistemas para relacionarse con sus stakeholders tras un incidente trágico.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La tragedia de Bhopal, India, llevó a las compañías químicas a relacionarse con sus stakeholders para encarar el tema de los impactos ambientales. Se desarrolló la Iniciativa de Cuidado Responsable.</li> <li>– Shell se dio cuenta de que debía acercarse a sus stakeholders más críticos después de enfrentarse a diversas campañas negativas por su gestión de la crisis de Brent Spar y el tratamiento del pueblo Ogoni en Nigeria.</li> <li>– Las investigaciones de la prensa sobre mano de obra infantil, trabajo forzado y condiciones de trabajo inhumanas en las cadenas de compras de las industrias del chocolate, la indumentaria deportiva y la telefonía móvil llevaron a las empresas a recurrir a ciertas ONGs para resolver estos problemas.</li> <li>– A raíz de la alta incidencia de accidentes industriales en todo el mundo, UNEP y el Consejo Internacional de Asociaciones Químicas desarrollaron el “Programa de Concienciación y Preparación para Emergencias a Nivel Local (APELL)” (ver recuadro a continuación).</li> <li>– Después del Prestige, la Comisión Europea ha adoptado una legislación para acelerar la introducción de normas en materia de doble casco o de diseño equivalente para petroleros de casco único.</li> <li>– Las campañas de ONGs como la de Ropa Limpia de Setem, realizada en 2001, en la que se denunciaba la situación de ilegalidad en la que operaban algunos talleres de Tánger que trabajaban para grandes firmas españolas. Desde entonces, la situación ha cambiado y la mayoría de las empresas han creado códigos de conducta para sus proveedores y se concentran en auditar externamente a sus proveedores.</li> </ul>
------------------------------------	---

Muchas de las empresas que se relacionan activamente con sus stakeholders han podido traducir esa relación en mejores procesos de toma de decisiones, tanto interna como externamente, y la han utilizado como herramienta estratégica para fortalecer su desempeño corporativo. He aquí algunos ejemplos:

 Ejemplos de los beneficios de las relaciones con stakeholders para las empresas	
<p><b>Fortalecimiento de la capacidad para evaluar y gestionar riesgos</b></p>	<p>La compañía agrícola <b>Monsanto</b> reconoce que, en la década de 1990, la empresa actuaban con arrogancia y secretismo en lo referente a sus comunicaciones externas relacionadas con los cultivos de modificación genética, lo cual dañó seriamente su reputación, sus mercados y la confianza de los inversores. En la actualidad, la compañía ha establecido “El Nuevo Compromiso Monsanto”, una apuesta por el diálogo, la transparencia, la posibilidad de compartir tecnologías y el respeto a sus stakeholders.</p> <p>El <b>Instituto Tecnológico Textil (Aitex)</b>, que engloba a 850 empresas asociadas acaba de poner en marcha un certificado con el que trata de luchar ante la avalancha de productos textiles asiáticos. Bajo el nombre Made in Green, esta certificación ecológica y social de carácter internacional, garantiza que el artículo textil que posea esta marca registrada no contiene sustancias nocivas para la salud, y ha sido fabricado respetando el medio ambiente y los derechos universales de los trabajadores.</p>
<p><b>Aprendizaje sobre productos y procesos</b></p>	<p>La compañía estadounidense <b>IBM</b> considera las necesidades y beneficios de la comunidad en sus esfuerzos de Investigación y Desarrollo para la creación de nuevos productos. En ocasiones, IBM recurre a la comunidad para probar sus productos nuevos antes de lanzarlos al mercado. Los beneficios duales de este enfoque implican un acceso más rápido y menos costoso a los productos para la comunidad y valiosa información para IBM antes de salir al mercado con sus productos nuevos.</p> <p>El <b>Global Reporting Initiative (GRI)</b> ha lanzado el manual para la pequeña y mediana empresa ‘En cinco pasos’ para que puedan, al igual que hacen ya las multinacionales, elaborar memorias de sostenibilidad y de RSC. La iniciativa ha contado con el patrocinio de BBVA e Iberdrola, la colaboración de la Fundación Entorno y la agencia de comunicación DEVA. Se trata de una adaptación para PYMES del Manual GRI, en respuesta a las numerosas peticiones de que las pequeñas empresas, que en España superan el 99%, puedan contar con una herramienta práctica en el proceso de elaboración de memorias.</p>

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders

<b>Mayor credibilidad frente a los stakeholders</b>	<p>Nike creó un Comité de Revisión formado por múltiples stakeholders para consultarlo durante el desarrollo de su informe de RSC de 2005. Las consultas y negociaciones con estos stakeholders llevaron a Nike a revelar un caudal de información sin precedentes en relación con su cadena de compras, incluyendo instancias de violación a los derechos laborales y humanos. Al hacerlo, Nike elevó el nivel referencial de transparencia corporativa y contribuyó a profundizar el desarrollo del diálogo sobre responsabilidad corporativa.</p> <p>La Responsabilidad Social Corporativa constituye para <b>Iberdrola</b> un marco integrador de sus políticas y actuaciones con los clientes, accionistas, empleados y todos los grupos de interés con los que se relaciona. Ello le permite desarrollar su labor en una sociedad avanzada que plantea a las empresas la satisfacción de nuevas y más exigentes demandas y expectativas. Los compromisos y las metas por las que trabaja la compañía están recogidos explícitamente en la formulación de la visión de Iberdrola, cuya expresión es la siguiente: <i>“Queremos ser la compañía preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente”</i>.</p>
<b>Mejor selección y nivel de retención de empleados</b>	<p>El Grupo <b>Telefónica</b> tiene una larga trayectoria en la provisión de apoyo integral y acceso a las telecomunicaciones para las personas discapacitadas y en una amplia variedad de iniciativas de aportes a la sociedad. Sus empleados responden con un alto nivel de satisfacción: en una encuesta realizada en 2004, el 77% de los 174.000 empleados de Telefónica declararon estar felices de trabajar en esa compañía. La cultura de responsabilidad social de la empresa se manifiesta y fortalece a través de iniciativas como ATAM, una asociación de Telefónica que ofrece atención a las personas discapacitadas. ATAM fue fundada gracias al compromiso de los empleados, en colaboración con los sindicatos y la compañía en 1973. Los empleados de Telefónica contribuyen el 1% de sus salarios a esta iniciativa, mientras que Telefónica aporte el doble de ese monto. Los empleados, la compañía y los sindicatos forman parte de los órganos de gobierno de ATAM. Ver <a href="http://www.atam.es">www.atam.es</a>.</p>
<b>Consolidación de las licencias formales e informales para operar a través del gobierno, los entes reguladores y las comunidades</b>	<p>La compañía de telecomunicaciones británica <b>Orange</b> convoca a las comunidades y administraciones locales para identificar y acordar la mejor ubicación posible para sus nuevas antenas de transmisión de telefonía móvil. Dado que la cantidad de antenas determina la capacidad de las redes de la empresa, el trabajo conjunto con las comunidades para facilitar la expansión de sus redes constituye una prioridad estratégica para la compañía.</p> <p>La <b>Confederación de Cooperativas de Cataluña</b>, en colaboración con la Dirección General de Economía Cooperativa, Social y de Autocupación de la Generalitat de Cataluña y el Ayuntamiento de Barcelona, entre otras entidades, ha puesto en marcha un programa pionero que, por primera vez en el ámbito de la RSC, dotará a las empresas cooperativas de un instrumento para medir su gestión económica, ambiental y social. Bajo el título 'RSE.COOP', el proyecto tiene la finalidad de contribuir a visualizar ante el público la responsabilidad empresarial intrínseca de la fórmula cooperativa y convertir el sector en “el referente natural de la empresa comprometida que hoy demanda la sociedad”.</p>
<b>Aprendizaje y experiencias de fuentes no tradicionales</b>	<p>La Unidad de Relaciones Comunitarias de <b>IBM</b> desarrolló una alianza entre los laboratorios de investigación de IBM y la organización sin fines de lucro SeniorNet para comprender mejor las necesidades de los usuarios de computadoras con discapacidades visuales, motoras y de memoria a fin de desarrollar y probar soluciones específicas.</p> <p><b>CajaGranada</b> ha renovado por dos años su convenio de microcréditos con el Ayuntamiento de Granada. Las dos instituciones emprendieron la iniciativa en el año 2002. Desde entonces, se han tramitado 616 microcréditos por mediación del Instituto Municipal de Formación y Empleo, principalmente a mujeres interesadas en el sector servicios y empresas de reciente creación. Se trata de una línea de financiación preferente que ofrece grandes ventajas para el solicitante, quien únicamente tiene que presentar un proyecto empresarial: bajos tipos de interés y facilidades a la hora de la devolución.</p>
<b>Colaboración para encarar problemas y oportunidades y para cambiar “las reglas del juego”</b>	<p>La compañía noruega de petróleo y aluminio <b>Norsk Hydro</b> se ha unido a varios de sus competidores con visión de largo plazo para desarrollar y promover parámetros comunes de responsabilidad corporativa. El objetivo fundamental de su trabajo consiste en separar los temas de contenido social y ambiental de la competencia entre las compañías, ya que la presión competitiva puede obstaculizar la adopción de prácticas más responsables. Dentro de IPIECA (Asociación Internacional de Diálogo Ambiental de la Industria Petrolera), las empresas competidoras acuerdan parámetros sociales que la asociación fomenta en colaboración con los gobiernos.</p>

DKV Seguros colabora con Intermon Oxfam y destinará el 0,7% de las ventas de su seguro 'Ergo Vida Jubilación Plus' a la creación del Área de Emergencia y atención materno-infantil del Hospital de Ambato (Ecuador), además de patrocinar actividades de la organización y adquirir productos de comercio justo para regalos de empresa y merchandising.

La Asociación Nacional de Organizaciones de la Sociedad Civil de Venezuela (Sinergia) se ha comprometido a establecer alianzas con el sector privado para sustentar a largo plazo iniciativas para combatir la pobreza e incidir en el diseño de políticas públicas en materia social.

Varias compañías del sector de la gestión de las aguas han decidido trabajar juntas para crear la Asociación Tecnológica para el Tratamiento del Agua (ATTA), con el objetivo de dar a conocer, desarrollar y divulgar las nuevas tecnologías de depuración, así como las de reutilización, potabilización y desalación del agua, según ha indicado la asociación en un comunicado de prensa.



## Programa de Concienciación y Preparación para Emergencias a Nivel Local (APELL)

A finales de 1986, después de varios accidentes químicos, la UNEP sugirió una serie de medidas para ayudar a los gobiernos, en especial en países en vías de desarrollo, para reducir la incidencia y los efectos dañinos de los accidentes y emergencias tecnológicas. Un resultado clave de esta iniciativa ha sido el desarrollo de un programa en que la participación de los diversos stakeholders involucrados adquiere protagonismo a través del trabajo conjunto de las plantas locales de las compañías con las comunidades locales.

El Programa APELL (Concienciación y Preparación para Emergencias a Nivel Local) comenzó mediante la unión de UNEP con el Consejo Internacional de Asociaciones Químicas (ICCA) y otras asociaciones industriales, gobiernos y comunidades locales. La meta consiste en minimizar la incidencia y los efectos dañinos de los accidentes y emergencias tecnológicas a través de la concienciación de las comunidades locales y la mejora de las comunicaciones entre las partes. APELL ofrece un proceso bien estructurado y detallado para desarrollar un plan de reacción coordinada, integral y funcional para las comunidades locales. Se trata de una herramienta para reunir a las personas a fin de permitir la efectiva comunicación de los riesgos y las respuestas ante emergencias. El proceso apunta a:

- Reducir los riesgos;
- Mejorar la efectividad de las respuestas ante accidentes;
- Facilitar la reacción adecuada de las personas durante emergencias.

El Programa APELL reconoce que las industrias tienen la responsabilidad de minimizar los riesgos y asegurar la efectiva planificación de respuestas a emergencias, aunque, normalmente, los organismos gubernamentales tienen la responsabilidad legal de responder a las emergencias que ocurren fuera de las plantas industriales. El concepto APELL se ha incorporado con éxito en más de 30 países y más de 80 comunidades industrializadas de todo el mundo.

APELL formó parte, también, de la Conferencia Mundial sobre Reducción de Desastres realizada en Kobe (Japón) en enero de 2005, donde se establecieron las prioridades y mandatos internacionales para la prevención de desastres durante los próximos diez años. Ver más información en [www.uneptie.org/pc/apell/home.html](http://www.uneptie.org/pc/apell/home.html)



### METODOLOGÍA SUGERIDA PARA DETERMINAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA RELACIÓN

*El propósito de esta actividad consiste en clarificar las razones generales para desarrollar la relación con los stakeholders y cómo se vinculan estas razones con los objetivos estratégicos más amplios del negocio.*

Los ejemplos que se destacaron anteriormente ilustran algunos de los beneficios que obtienen las empresas al relacionarse con sus stakeholders. Sin embargo, es importante identificar los beneficios posibles que puede generar esta relación para su empresa o situación específica. El desarrollo de relaciones equivocadas puede llevar al desaprovechamiento de los recursos y distraerlo de sus prioridades más urgentes.

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders



Para ser efectiva, la relación con los stakeholders debe ser relevante y estar alineada con su estrategia de negocio. El establecimiento de objetivos estratégicos para la relación con los stakeholders constituye un paso útil hacia el desarrollo de un enfoque sólido y la evaluación del éxito.

- **Considere los objetivos estratégicos del negocio**, ya sea para la compañía en general o para el departamento o proyecto al que apunta su análisis. Si dichos objetivos no se determinan explícitamente, asegúrese de acordar algunos objetivos estratégicos con el equipo responsable del departamento o proyecto. Por ejemplo, los objetivos estratégicos del negocio pueden ser:
  - “Obtener un 10% de aumento en la facturación anual de la región X en los próximos cinco años”.
  - “Satisfacer la mayoría de las expectativas de nuestros clientes a través de bienes producidos de forma responsable”.
  - “Asegurar las licencias para operar a largo plazo en los países donde están ubicadas nuestras plantas”.
  - “Detectar y aprovechar las oportunidades que se presentan en los países en vías de desarrollo”.
  - “Asegurar que nuestros productos cumplan todos los requerimientos legales actuales y futuros del mercado iberoamericano”.
  - “Minimizar los impactos sociales negativos producidos por el cierre de plantas de producción”.
- **Facilite el diálogo en relación a estos objetivos, con especial atención a las implicaciones para las relaciones con sus stakeholders.**

Considere las siguientes preguntas:

  - ¿Cómo se relacionan estos objetivos generales del negocio con nuestros grupos de interés más amplios?
  - ¿Cuáles son los factores externos que nos impulsan a convocar a nuestros stakeholders? (y ¿cuáles son los riesgos si nos relacionamos con ellos?)
  - ¿Qué queremos lograr a través de la relación con los stakeholders? ¿Cómo sería la situación si tuviéramos éxito?
  - ¿Por qué es importante que lo hagamos? ¿Cómo afecta a nuestros objetivos y estrategias de negocio?
- **Identifique los objetivos estratégicos de la relación y vuélquelos en declaraciones breves** que vinculen la relación con los stakeholders a los objetivos estratégicos de la empresa:
  - “Controlar los riesgos relacionados con...”
  - “Desarrollar un nuevo enfoque para...”
  - “Aprender más sobre...”
  - “Colaborar para resolver...”
  - “Mejorar nuestra relación con...”
  - “Llegar a un acuerdo sobre...”
  - “Desarrollar políticas de...”
  - “Tomar decisiones fundamentadas sobre...”



## ASPECTOS CLAVE

La relación con los stakeholders requiere tiempo, recursos y compromiso, hecho que se suele subestimar. Si bien no es posible determinar el nivel de recursos necesarios hasta que se haya desarrollado un plan más detallado, resulta importante comenzar el proceso con la adhesión y la participación de los directivos. La participación de los niveles directivos más altos en la determinación de objetivos ayuda a asegurar la alineación y el compromiso.

Tal vez resulte conveniente agrupar los objetivos y/o clasificarlos en objetivos de corto, medio y largo plazo. Se establecerán objetivos más detallados para la relación con los stakeholders en la etapa 2.



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Los objetivos estratégicos de la relación con stakeholders descritos con anterioridad ya han puesto de relieve muchos temas que deberán abordarse. Sin embargo, también se deberán identificar y resolver ciertas cuestiones que, aunque tal vez no tengan una importancia estratégica inmediata, también poseen el potencial de obstruir el rendimiento de la empresa.

En líneas generales, los temas pueden ser aspectos específicos o generales de las actividades o decisiones de la compañía, cuando:

- Se percibe que la organización ejerce un impacto positivo o negativo sobre los stakeholders.
- Existe una brecha entre lo que la compañía hace o se percibe que hace, y lo que los stakeholders esperan que la compañía haga en términos de la gestión de impactos, conductas o resultados.

Este rango de temas pertinentes excede la definición acotada de relevancia utilizada en las normas de contabilidad financiera. La habitual interpretación conservadora de estas normas limita estos temas a aquellos con un impacto potencial a corto plazo y medible en la salud financiera de una organización. Esta definición de relevancia no contempla cuestiones económicas, sociales y ambientales más amplias, expone a la organización a riesgos imprevistos y le impide identificar oportunidades nuevas. Por otra parte, sin una forma de evaluar la importancia de distintos temas para el desempeño corporativo, la relación con los stakeholders corre el riesgo de quedar atrapada por la dinámica a corto plazo y los humores cambiantes de la opinión pública.

Por lo tanto, un desafío clave consiste en identificar los temas relevantes para el éxito a largo plazo del negocio. La siguiente tabla describe el enfoque de AccountAbility para la evaluación de la relevancia.



#### Tabla 1.3: Prueba de relevancia de cinco partes

AccountAbility ha desarrollado una prueba de relevancia de cinco partes como marco estructural para considerar la relevancia de los temas. Las cuestiones que se puedan identificar con uno o más de las siguientes pruebas se considerarán importantes:

A	Temas que produzcan impactos financieros directos a corto plazo.
B	Cuestiones para las que la compañía haya acordado políticas de naturaleza estratégica suelen adoptar la forma de compromisos con stakeholders clave.
C	Temas que organizaciones similares consideren relevantes; es decir, normas basadas en organizaciones pares.
D	Temas que los stakeholders consideren lo bastante importantes como para movilizarlos a la acción (ahora o en el futuro).
E	Temas que se consideren normas sociales (según indiquen la regulación, probables regulaciones futuras o normas y prácticas institucionalizadas).

## Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders

El uso de esta prueba entraña muchos juicios subjetivos (por ejemplo, si los stakeholders van realmente a traducir sus inquietudes en decisiones de inversión o de compra). Asimismo, el empleo de esta prueba genera un problema del tipo del “huevo y la gallina”, que depende de que los stakeholders expresen sus inquietudes para identificar los temas para la relación con los stakeholders. Sin embargo, en la práctica, la prueba ha sido diseñada para ser utilizada de forma iterativa, puesto que se origina en la etapa de desarrollo existente de una compañía en cuanto a la comprensión de los intereses de los stakeholders, pero requiere que las respuestas provistas “ahora” se reconsideren más adelante, cuando se haya tenido más contacto con los stakeholders.



### METODOLOGÍA SUGERIDA PARA IDENTIFICAR TEMAS RELEVANTES

*El propósito de esta actividad consiste en identificar, del modo más amplio posible, las cuestiones vinculadas con la organización, el proyecto o la decisión en cuestión y comprender cómo se relacionan con las inquietudes específicas de los stakeholders.*

Este paso se puede realizar a nivel de grupo o en un taller o como un proceso de investigación por parte del equipo que encabeza el proceso de participación (o por contratistas externos). Utilice la prueba de relevancia de 5 partes para identificar los temas relevantes:



**Tabla 1.4: Fuentes de información para la prueba de relevancia**

Prueba de relevancia	Fuentes relevantes de información
A. Impactos financieros a corto plazo	Estrategia y planes del negocio, evaluación de riesgos, accidentes y sanciones/multas, áreas de gastos de lobby.
B. Política y compromisos	Políticas corporativas y compromisos existentes con los stakeholders.
C. Normas basadas en iguales	Políticas y prácticas de organizaciones de la competencia. Temas enfatizados por asociaciones industriales y organizaciones de responsabilidad corporativa (como el Foro Internacional de Líderes de Negocios o el Consejo Mundial Económico para el Desarrollo Sostenible).
D. Comportamiento e inquietudes de los stakeholders	(Consultar a continuación las fuentes de información de los stakeholders).
E. Normas societarias	Áreas regulatorias, reglamentaciones propuestas y convenios internacionales, códigos voluntarios y marcos/iniciativas de múltiples stakeholders (como las Normas de Iniciativas de Rendición de Cuentas Globales y los principios del Pacto Mundial de la ONU). Normas emergentes puestas de relieve por gobiernos, organizaciones intergubernamentales y ONGs.



Identifique las inquietudes potenciales de los stakeholders (prueba D) a través del empleo del conocimiento organizacional existente y de la participación en investigación y exploración con los stakeholders claves, en la medida de lo apropiado. En esta etapa, las fuentes de información para identificar las inquietudes de los stakeholders incluyen:

**Fuentes de información sobre las preocupaciones y expectativas de los stakeholders**

'Lo que sabemos'	Los individuos dentro de la organización ya tendrán cierto conocimiento de las inquietudes de los stakeholders como resultado de su contacto habitual con ellos y de su comprensión de los temas que afectan a su sector de la organización. Los stakeholders ya estarán planteando temas a través de los mecanismos de feedback existentes, que van desde el servicio de atención telefónica a los clientes a las reuniones con inversores. Este conocimiento existente podría reunirse a través de un proceso sistemático de revisión, entrevistas o talleres con gerentes claves y stakeholders que tengan una relación estrecha con la organización.
'Lo que nos dicen'	En algunos casos, tal vez resulte mejor dejar abierta la identificación de temas y establecer la agenda con los stakeholders durante el proceso de relación. Sin embargo, a pesar de que esto posibilita una máxima participación de los stakeholders en la identificación de temas, puede generar un diálogo inmanejable y difícil de acoplar a los procesos de toma de decisiones y dejar a los stakeholders con la frustrante sensación de que la relación se queda en las palabras.
'Lo que se dice de nosotros'	En esta etapa, otro modo de identificar temas sin elevar las expectativas de los stakeholders reside en un seguimiento más pasivo de las opiniones de los stakeholders con respecto a la compañía y a los impactos y desempeño de la industria. Este enfoque puede incluir el seguimiento de fuentes de información, tales como la prensa especializada y académica a nivel nacional y local, las comunicaciones o informes de organizaciones gubernamentales o intergubernamentales, campañas de ONGs, estudios públicos y de opinión influyentes y foros de discusión en Internet.



**Compare sus objetivos estratégicos de relación con los temas** que ha destacado mediante la prueba de relevancia. Es probable que cada uno de sus objetivos estratégicos se relacione con varios temas. Por ejemplo, satisfacer la demanda de sus clientes de productos éticos tal vez le requiera considerar varias cuestiones de derechos humanos, ambientales y de salud y seguridad. Si usted siente que se han omitido algunos temas, asegúrese de incluirlos en su lista de temas y de evaluarlos conforme a la prueba de cinco partes.

**Utilice las fuentes de información mencionadas, en la medida en que resulte apropiado, y confeccione una lista de los temas en una matriz.** A continuación, inserte los grupos o subgrupos de stakeholders ya identificados para resaltar dónde existen (o es probable que existan) inquietudes por parte de los stakeholders.

**Asegure la validación de la matriz.** La matriz de temas y stakeholders proporciona un registro de la identificación y análisis de los stakeholders y los temas en esta etapa y debe ser convalidada por los gerentes y departamentos pertinentes, así como por otros grupos de stakeholders o expertos con los que usted ya esté trabajando.

**Considere el grado de preocupación de los stakeholders sobre cada tema** y registre sus resultados en la tabla a través de la gradación sugerida en ella, y/o proporciones descripciones detalladas de las preocupaciones de los stakeholders.

**La matriz provee un ordenamiento preliminar de los stakeholders** que revela qué stakeholders están más preocupados acerca de qué temas.



### ASPECTOS CLAVE

Se ha realizado una **identificación y evaluación preliminar de los stakeholders** para determinar los temas que despiertan mayor preocupación en cada grupo. Más adelante, se detallarán otros pasos para la profundización del orden de prioridades.

**Verifique sus 'resultados'.** Muéstreles la matriz a referentes relevantes dentro de la organización, algunos stakeholders con quienes ya tenga una buena relación o a expertos de distintas áreas. De esta manera, incrementará la fiabilidad de la evaluación preliminar.

No todos los temas importancia pueden asignarse a los objetivos estratégicos. Esto no significa que pueda ignorarlos. La elaboración de la lista requiere una mentalidad **abierto y flexible** ante los temas que pueden revestir importancia para los stakeholders, aunque no parezcan relevantes para la organización. Sólo así se logrará una lista completa.

La matriz de temas y stakeholders no es inmutable: es muy probable que evolucione y se modifique a medida que aumente su conocimiento de los stakeholders y los temas. **Modifique esta tabla a medida que conozca mejor a sus stakeholders.**

La matriz de temas y stakeholders también destaca los temas que preocupan a distintos grupos de stakeholders y que se podrían encarar mejor a través de un **proceso de relación con múltiples stakeholders** en lugar de un enfoque individual (ver la sección dedicada a la etapa 2 para obtener mayor información sobre las relaciones con múltiples stakeholders).

## ETAPA 1.4: ORDEN DE PRIORIDADES DE STAKEHOLDERS Y TEMAS

**INFORMACIÓN PRELIMINAR**

Relacionarse con todos los stakeholders o encarar todos los temas no es posible ni deseable. Ello implicaría más recursos de los disponibles y, al mismo tiempo, impediría responder de manera adecuada a los stakeholders, lo que, a su vez, generaría frustración. Por lo tanto, debe tratar de establecer un orden de prioridades para los stakeholders y los temas a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas.

Los procesos previos han brindado un panorama inicial de la relevancia de los temas y las inquietudes de los stakeholders, así como también de su relación con los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, es necesario considerar otros factores antes de establecer las prioridades de la relación.

Resulta difícil determinar un orden de prioridades porque, a menudo, no es posible cuantificar los distintos "intereses" y realizar comparaciones objetivas. No obstante, a través de criterios claros para establecer prioridades en función de los procesos y la estrategia de negocio de la compañía, podrá evitar que la relación responda a consideraciones no estratégicas, tales como atender al stakeholders más ruidoso, focalizar la atención en el corto plazo, o centrarse en las áreas de comodidad de los gerentes. A continuación, detallamos dos formas de establecer un orden de prioridades entre los stakeholders:

**Prioridad según la madurez social de los temas**

Una manera conveniente de analizar el amplio espectro de temas que plantea la diversidad de los stakeholders consiste en considerar la madurez de los temas. La compañía farmacéutica Novo Nordisk creó una escala para clasificar los temas de acuerdo con su madurez (ver recuadro).

Un mismo tema puede encontrarse en distintas etapas de madurez en diferentes regiones o países, y en distintas industrias. Por ejemplo, la biodiversidad es un tema

**Recuadro 1.1: Las cuatro etapas de madurez de los temas**

<b>Latente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Algunas comunidades de activistas y ONGs son conscientes del tema.</li> <li>– Existe poca evidencia científica del tema.</li> <li>– La comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema.</li> </ul>
<b>Emergente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe consciencia política y mediática del tema en concreto.</li> <li>– El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún.</li> <li>– Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema.</li> </ul>
<b>En Consolidación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto.</li> <li>– Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas con el tema en todo el sector correspondiente.</li> <li>– Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente.</li> <li>– Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas.</li> </ul>
<b>Institucionalizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se legisla el tema o se establecen normas industriales.</li> <li>– Las prácticas pertinentes se incorporan al modelo de negocio-excelencia.</li> </ul>

## Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders

ya institucionalizado para las empresas europeas, mientras que, en América Latina, se encuentra en estado emergente. Por otro lado, la privacidad de los empleados es un tema emergente en Europa, pero ya está institucionalizado en los Estados Unidos. De la misma manera, mientras la protección a los animales ya lleva bastante tiempo en la agenda de la industria farmacéutica (en relación con las pruebas realizadas en animales) y las normas industriales referidas a las pruebas con animales ya se han institucionalizado, este tema no hace mucho que se ha convertido en el foco de debate y controversia dentro de la industria del petróleo y el gas, aunque las ONGs dedicadas a la protección de los animales expresan su fuerte preocupación por la utilización de animales en las pruebas de productos petroquímicos.

Si bien es cierto que los temas ubicados en el extremo superior de la escala de madurez reciben mucha atención de diversas maneras, esto no implica que el debate social sobre su resolución ya haya concluido. Al mismo tiempo, un alto grado de madurez social no indica, necesariamente, que se haya encontrado una solución sostenible, ni que el enfoque actual resulte aceptable para la mayoría de los stakeholders. Por lo tanto, un proceso eficiente de participación de stakeholders debe mantenerse abierto a los cambios y a la inclusión de distintos grupos de stakeholders, aún cuando el tema avance hacia la institucionalización.

En cada etapa de madurez, existe un conjunto distinto de expectativas de stakeholders, presiones externas, riesgos y oportunidades, que resulta esencial comprender para determinar las áreas de prioridad y planificar los procesos de relación con stakeholders.



### El reconocimiento de la prevención del tabaquismo en la juventud como tema de alta prioridad para BAT

Frente a los cambios producidos en la opinión pública, la evidencia científica de los efectos dañinos del cigarrillo y las modificaciones regulatorias, las compañías del Grupo British American Tobacco (BAT) auspician y desarrollan programas a nivel mundial para combatir el tabaquismo en los menores de edad. Asimismo, están comprometidas a reunir sus recursos y experiencia a nivel global con otras empresas de la industria tabacalera, autoridades y ONGs para ayudar a prevenir la adicción al tabaco en los jóvenes. Conscientes de que se trata de un tema de compleja solución para la sociedad, BAT intenta reunir los conocimientos y opiniones de las partes involucradas –gobiernos, comerciantes minoristas, padres, docentes y los jóvenes mismos– para asegurar que los programas de prevención del tabaquismo en la juventud tengan aceptación y éxito.

En 2004, las compañías que conforman el Grupo BAT auspiciaron programas de prevención a nivel minorista en 60 países, programas educativos de prevención en 26 países y programas publicitarios de prevención en 27 países. BAT apoya las leyes y normas que establecen una edad mínima para la compra de productos de tabaco, al igual que sanciones para los comercios minoristas que violan estas leyes. La política mundial de la compañía consiste en no comercializar sus productos a ninguna persona menor de 18 años (o más, según las leyes de cada país en particular). En muchos países donde no hay organizaciones que puedan desarrollar este tipo de iniciativas, los programas de las compañías tabacaleras son los únicos que existen. Aunque responden específicamente a los requerimientos locales, estos programas suelen contener alguno de los siguientes elementos:

**Educación** – Los programas sugieren asistir a los educadores y padres en la promoción de un comportamiento responsable e independiente en los niños a fin de resistir la influencia de sus pares, incluso la presión por comenzar a fumar. Los programas involucran a padres, docentes y entidades gubernamentales.

**Prevención a nivel minorista** – Los programas de acceso intentan restringir la venta de tabaco a menores de edad en los puntos de venta. Incluyen mecanismos para exigir la presentación de documentos que indiquen la edad de los compradores y campañas de información sobre las leyes vigentes y los métodos de prevención de venta a menores para los comerciantes minoristas.

**Campañas publicitarias** – La publicidad tiene un rol fundamental en la comunicación de la prevención del tabaquismo en la juventud. La publicidad puede apuntar directamente a los jóvenes o llegar a ellos de forma indirecta, a través de los comerciantes minoristas, los docentes o los padres.

**En general, cuanto más maduro es un tema, más esencial resulta que las compañías lo encaren.** Sin embargo, la respuesta al tema depende también del enfoque general de la compañía con respecto a su relación con los stakeholders o los temas de responsabilidad corporativa en términos generales. La siguiente tabla describe la forma en que una compañía, que considera a sus relaciones con los stakeholders como una oportunidad, reaccionaría frente a cada una de las etapas de madurez de los temas relevantes, así como los comportamientos de una empresa que adopta un enfoque de reacción defensiva.

 <b>Tabla 1.5: Rango de respuestas frente a la madurez de un tema</b>				
<b>Grado de madurez</b>	<b>Respuesta corporativa</b>	<b>Respuesta focalizada en la oportunidad de la compañía con liderazgo</b>	<b>Proceso de relación con stakeholders de la compañía con liderazgo</b>	<b>Respuesta de la compañía con enfoque defensivo</b>
<b>Latente</b>	Indagación preliminar de nuevos riesgos y oportunidades. Gestión cautelosa, según las circunstancias.	Mantiene el diálogo permanente con las ONGs y los líderes de opinión de los stakeholders.		“No tenemos por qué entender este tema”
<b>Emergente</b>	Encara el tema pronto para ganar participación de mercado o ventajas competitivas o de imagen.	Trabaja con una org. int. para desarrollar un enfoque preventivo o proactivo de gestión, producción o comercialización que responda a las inquietudes de los stakeholders.		“No tenemos por qué tratar este tema”
<b>En Consolidación</b>	Busca aliados para gestionar el impacto del tema a fin de evitar que las compañías que lo ignoran socaven el desarrollo de las mejores prácticas.	Juega un rol de liderazgo en las respuestas multisectoriales y sectoriales al tema a través de la promoción de las mejores prácticas y la normativa.		“No tenemos por qué involucrarnos en la regulación de este tema”
<b>Institucionalizado</b>	Se asegura de que se cumplan las normas y compromisos sociales.	Desarrolla procesos formales de participación, como relaciones industriales con los sindicatos o gobiernos.		“Bueno, si tenemos que hacerlo, lo haremos”

Cabe señalar, además, que el diálogo no se interrumpe o se formaliza necesariamente cuando un tema se institucionaliza.

Entre las compañías defensivas y las que apuntan a las oportunidades, existe un espectro de enfoques que las compañías utilizan para responder de forma proactiva e integral a los temas planteados por sus stakeholders.

#### **Prioridad según el nivel de influencia y dependencia de los stakeholders**

Otra manera de encarar la cuestión de la alineación estratégica consiste en identificar a los stakeholders que, potencialmente, tendrán el mayor impacto en el logro de sus objetivos estratégicos y aquéllos que se verán más afectados –positiva o negativamente– por las operaciones de la compañía. Así, podrá focalizar su atención y sus acciones a fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en un marco de respeto por los derechos de los stakeholders sujetos al impacto más significativo.

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders

A fin de lograrlo, una compañía podría establecer el siguiente orden de prioridades para sus grupos de stakeholders:

 **Figura 1.1: Matriz de Influencia y Dependencia de Stakeholders**

		Nivel de Influencia de los stakeholders en la organización	
		Bajo	Alto
Grado de dependencia de los stakeholders respecto de la organización	Alto	<b>Tratamiento justo</b> - honrar los compromisos con estos stakeholders según las políticas de la compañía, la reglamentación y las normas de la industria; de lo contrario, tratar de mantener a los stakeholders satisfechos dentro de los límites de una relación costo-beneficio equilibrada.	<b>Amenaza u oportunidad estratégica</b> - invertir en los procesos de relación para comprender las inquietudes y desarrollar soluciones.
	Bajo	<b>Baja prioridad</b> - ofrecer acceso a los canales generales de información y retroalimentación.	<b>Mantener la participación e información</b> , pero asegurar un equilibrio entre las inquietudes de los stakeholders de alto nivel de influencia y las personas afectadas por las decisiones.

No obstante, es posible que esta matriz deba adaptarse a cada compañía o tema a fin de reflejar los criterios de adjudicación de prioridades más relevantes en cada caso. Por ejemplo, en lugar de la dependencia de la compañía, se puede considerar la dependencia de ciertos objetivos estratégicos del negocio o de determinadas divisiones de la empresa respecto de los stakeholders. De esta manera, se logrará un orden de prioridades más específico para los stakeholders.

Asimismo, es importante prestarle atención a las interacciones entre los distintos grupos de stakeholders, por ejemplo, mediante actividades de lobby o de defensa de demandas colectivas (advocacy). En los últimos años, uno de los motores principales de la responsabilidad corporativa ha sido el desarrollo de coaliciones de diversos stakeholders en torno a temas claves. En especial, los stakeholders de alta influencia y baja dependencia, como los inversores y los consumidores, han prestado su influencia a los stakeholders de baja influencia y alta dependencia, como los trabajadores de los talleres de producción en los países en vías de desarrollo, las generaciones futuras y los animales, a fin de llamar la atención corporativa hacia temas tales como las condiciones de trabajo en la cadena de compras, el cuidado del medio ambiente y la protección a los animales.



## METODOLOGÍAS SUGERIDAS PARA ESTABLECER UN ORDEN DE PRIORIDADES DE STAKEHOLDERS Y/O TEMAS

*El propósito de esta actividad consiste en identificar los temas y/o stakeholders que representan prioridades claves que debe encarar su organización.*

Decida si debe centrarse, en primera instancia, en temas o stakeholders prioritarios. Si ya ha determinado con qué stakeholders debe relacionarse, entonces establezca un orden de prioridades para los temas. Si, en cambio, su relación con los stakeholders se basa en los temas, establezca un orden de prioridades de stakeholders. De lo contrario, guíese por el aspecto que conozca mejor: los stakeholders o los temas.

En ambos casos, convoque un taller de directivos de los distintos departamentos y funciones que tengan probabilidades de conocer a los stakeholders y los temas, de preocuparse por los resultados de la convocatoria o que sean responsables de implementar las acciones de seguimiento. También puede invitar a personas que no pertenezcan a la organización y tengan experiencia en relación con los temas o los grupos de stakeholders involucrados.

Utilice la matriz de temas y stakeholders ya desarrollada como base para el análisis.

### Priorización de temas

Clasifique los temas identificados en la matriz de temas y stakeholders según su madurez en latentes, emergentes, en consolidación o institucionalizados de acuerdo con los siguientes criterios:

 <b>Figura 1.2: Gradación de madurez</b>			
Madurez del tema	Evidencia	Concienciación	Expectativas
<b>Latente</b>	Poca evidencia concreta o científica.	Algunas comunidades de activistas y ONGs son conscientes del tema. La comunidad empresarial no tiene mucha conciencia del tema.	No hay normas ni parámetros reconocidos para las empresas.
<b>Emergente</b>	Ya hay investigaciones sobre el tema, pero aún no hay consenso en relación a las conclusiones.	Tema central de campañas de ONGs y de creciente atención política y mediática. Las empresas líderes prueban distintos enfoques para gestionar el tema.	Los límites de la responsabilidad empresarial son objeto de debate público.
<b>En consolidación</b>	Evidencia fuerte	Alto nivel de conciencia general del tema en los organismos relevantes de empresas, sociedad civil y sector público.	Creciente promoción y reconocimiento de las mejores prácticas relacionadas con el tema. Se establecen normas voluntarias y hay propuestas de legislación.
<b>Institucionalizado</b>	Menor énfasis en la evidencia: el tema ya se ha aceptado.	Afrontar el tema es parte natural de un modelo de excelencia empresarial.	Establecimiento de legislación o estrictas normas empresariales.

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders



Analice los objetivos de su organización en relación con los temas dentro de cada una de las categorías de madurez, los riesgos y oportunidades correspondientes y los tipos de stakeholders relevantes. Considere cómo encarar los temas de cada una de las categorías y defina si necesita otros criterios adicionales para una mayor clarificación de las prioridades.

Utilice el análisis de madurez de los temas para asignar niveles de prioridad o enfoques amplios para relacionarse con cada uno de los temas.

## Priorización de stakeholders

Defina los criterios que utilizará para establecer un orden de prioridades entre los stakeholders. El nivel de influencia, dependencia o disposición para participar constituyen buenos puntos de partida, pero también es posible que necesite utilizar otros criterios.

Analice la clasificación de los distintos grupos de stakeholders según los siguientes criterios.

<p>Los grupos de stakeholders de alto <b>impacto</b> son los que tienen poder para:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Revocar, otorgar o influenciar el otorgamiento de las licencias</li> <li>– Restringir el acceso a recursos, plantas operativas o capital intelectual</li> <li>– Dañar o mejorar la reputación de una compañía</li> <li>– Contribuir o obstaculizar la capacidad de las compañías para aprender e innovar</li> <li>– Restringir o proveer el acceso a fondos de inversión</li> <li>– Alertar de forma anticipada sobre la existencia de temas emergentes y riesgos o generar distracciones para desviar la atención y el tiempo de la gerencia de las actividades principales (según el contexto de la relación, deberá decidir si concentra sus esfuerzos en todas o en algunas de estas fuentes de influencia)</li> </ul>		
<p>Los stakeholders de alta <b>dependencia</b> son aquellos que se encuentran en posición de:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dependencia financiera directa (dependen de usted para sus salarios, compras, subsidios)</li> <li>– Dependencia financiera indirecta (es decir, su sustento depende de usted a través de su contribución a la economía regional o, por ejemplo, en el caso de clientes de bajos recursos que dependen de los precios bajos de los productos básicos que provee la compañía)</li> <li>– Dependencia no financiera (por ejemplo, quienes dependen de la compañía para obtener servicios fundamentales)</li> <li>– Deterioro o riesgo no financiero por sus operaciones (por ejemplo, a través de la contaminación del aire o ruidos molestos o riesgos para la salud de los consumidores de sus productos)</li> <li>– Con poco o sin poder de elección (por ejemplo, empleados que quedarán cesantes, vecinos de una planta de producción, adictos en el caso de productos adictivos, consumidores vulnerables por analfabetismo, etc.)</li> </ul>		
<p>Los stakeholders también pueden clasificarse según su disposición y capacidad para el desarrollo de procesos de relación:</p>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Antagonista/hostil</li> <li>– Desconocido</li> <li>– Sin interés</li> <li>– Cooperativo</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Competitivo</li> <li>– Participa a través de un mecanismo formal (por ejemplo, por gobernanza, por reglamentación, por negociación)</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Antagonista/hostil</li> <li>– Desconocido</li> <li>– Sin interés</li> <li>– Cooperativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competitivo</li> <li>– Participa a través de un mecanismo formal (por ejemplo, por gobernanza, por reglamentación, por negociación)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Antagonista/hostil</li> <li>– Desconocido</li> <li>– Sin interés</li> <li>– Cooperativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competitivo</li> <li>– Participa a través de un mecanismo formal (por ejemplo, por gobernanza, por reglamentación, por negociación)</li> </ul>		



Sitúe a los stakeholders en la siguiente matriz, donde los ejes son el nivel de influencia y dependencia.

 **MATRIZ DE DEPENDENCIA DE LA INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS**

		Influencia del stakeholder en la compañía (u objetivo, proyecto o línea de negocio)			
		Sin influencia	Poca influencia	Mediana influencia	Poder formal/ Mucha influencia
Dependencia del stakeholder respecto de la compañía (u objetivo, proyecto o línea de negocio)	Alta dependencia - sin alternativa				
	Sin impacto directo - los stakeholders tienen una amplia gama de alternativas				



**Optativo:** Muestre las relaciones entre los stakeholders con flechas que señalen la influencia de un stakeholder sobre otro.

Analice los resultados del gráfico; considere cómo acercarse a los stakeholders que se encuentran en cada uno de los cuadrantes y si necesita otros criterios para una mayor clarificación de las prioridades.

Utilice el análisis de stakeholders para asignar niveles de prioridad o diseñar enfoques amplios para convocar a cada uno de los grupos de stakeholders.

# Pensamiento estratégico sobre la relación con stakeholders



## ASPECTOS CLAVE

Tal vez decida establecer un orden de prioridades de temas y, luego, ordenar los stakeholders relevantes para los temas de alta prioridad en los que considera necesario relacionarse con los stakeholders.

Es posible que los temas no coincidan claramente con una de las cuatro etapas de madurez, sino que tengan características de distintas etapas. A menudo, por ejemplo, el conocimiento y la inquietud del público en general no coinciden con el estado de consenso y evidencia científica.

En cualquier momento pueden surgir nuevos stakeholders y temas, por lo que la matriz y las prioridades deben actualizarse continuamente a fin de mantener su utilidad como fuentes de referencia.



## Orden integral de prioridades de stakeholders y temas de Camelot

*Sobre la base de sus objetivos estratégicos y misión organizacional, Camelot, operador de la lotería nacional del Reino Unido, ha armado un orden de prioridades de dos niveles para sus stakeholders, en el cual los temas de importancia se relacionan con los distintos grupos de stakeholders. El siguiente extracto corresponde al informe social de la compañía:*

### PRIORIDADES CLAVE

#### Ventas, jugadores y ganadores:

Nuestras ventas, la incorporación de juegos nuevos y la experiencia ofrecida a jugadores y ganadores resultan fundamentales para el crecimiento de la Lotería Nacional e interesan directamente a muchos de nuestros stakeholders: el público en general, los jugadores, los comercios minoristas, los empleados, los grupos de presión, los proveedores y los accionistas.

#### Buenas causas:

Resulta crucial asegurar un nivel máximo de retorno para las buenas causas y mostrar al público la amplia variedad de proyectos que financia la Lotería Nacional a fin de construir una Lotería Nacional respetada. Ambos aspectos son relevantes para el público en general, los comercios minoristas, la comunidad y los accionistas.

#### Nuestro futuro:

Los debates sobre la distribución de los fondos de la lotería, la adjudicación de la tercera licencia para operar la lotería y los cambios en la reglamentación del juego resultan fundamentales para el futuro de la Lotería Nacional. Los resultados de estos debates tendrán un impacto enorme en todos nuestros stakeholders: el público en general, los jugadores, los empleados, los comercios minoristas, la comunidad, los grupos de presión, los proveedores y los accionistas.

#### Nuestro personal:

Las habilidades, la motivación y el compromiso de nuestras personas son fundamentales para el cumplimiento de nuestra meta estratégica de crecer y generar respeto. Además, nuestras personas, su comportamiento y sus decisiones influenciarán directamente nuestro impacto en las comunidades y en el medio ambiente donde operamos. Este tema tiene especial importancia para nuestros empleados y accionistas.

#### Juego responsable:

Proteger a los grupos vulnerables, como los jóvenes, los sectores de menores recursos o las personas vulnerables a la adicción al juego, resulta un factor clave para asegurar que la Lotería Nacional sea una institución respetada, lo cual reviste importancia para el público en general, los comercios minoristas y los grupos de presión.

### PRIORIDADES SECUNDARIAS

#### Inversión en el canal minorista:

Ofrecer a nuestros socios minoristas el apoyo que necesitan es importante para que la Lotería Nacional crezca y resulta relevante para el público en general, los comercios minoristas, la comunidad, los grupos de presión, los proveedores y los accionistas.

#### Nuestra cadena de compras:

Operamos una de las loterías más eficientes del mundo. La creación de valor y la integridad son importantes porque nos permiten operar de forma eficiente y asegurar la respetabilidad de la Lotería Nacional. También nos importa el impacto que nuestros proveedores tengan en el medio ambiente. Estos temas resultan de especial relevancia para nuestros proveedores y accionistas.

#### Medio Ambiente:

La gestión ambiental de Camelot y la de sus proveedores forma parte de la operación respetable de la Lotería Nacional. Esta área resulta relevante para nuestros empleados y las organizaciones ecologistas.

#### Participación comunitaria:

La contribución de Camelot a la comunidad constituye una parte integral del comportamiento de un operador respetado y resulta de importancia para sus empleados, grupos de presión y organizaciones comunitarias.

## REVISIÓN DE LA ETAPA 1

Al final de esta etapa, debería comprender la relación entre su estrategia general de negocio y los stakeholders y tendría que haber definido los objetivos estratégicos para desarrollar una relación con ellos. También debe haber identificado los grupos claves de personas afectadas y que afectan la forma en que su organización cumple sus metas, así como los temas de relevancia potencial para cada grupo de stakeholders. Asimismo, debe haber establecido un orden de prioridades para los stakeholders y los temas que se propone encarar.

### Resultados

- Objetivos estratégicos de la relación con stakeholders
- Matriz de stakeholders y temas
- Orden de prioridades de stakeholders y/o temas

## Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación

---

### OBJETIVO

El objetivo de esta etapa consiste en reunir información y desarrollar un plan de acción basado en sus propiedades estratégicas y sus capacidades actuales.



En las relaciones con los stakeholders, siempre existe un cierto aprendizaje in situ y algo de oportunismo. A menudo, las compañías se relacionan con stakeholders que ya conocen bien y, luego, comienzan a tratar con otros grupos que se encuentran fuera de su ámbito tradicional, en el que se sienten cómodos. Otras se acercan a sus stakeholders para responder a una crisis u oportunidad concreta. El proceso de relación en sí constituye un ciclo de aprendizaje en el que tanto la compañía y sus stakeholders aprenden más de sus motivaciones, formas de trabajo y ámbitos de influencia.

Sin embargo, esto no implica que la relación con los stakeholders no pueda ni deba planificarse de la misma manera en que se planifican otras actividades del negocio. Sin una buena planificación, es probable que los procesos de relación con los stakeholders no produzcan los resultados que espera la empresa y generen desilusión, recriminaciones y deterioro en las relaciones con los grupos identificados como esenciales para el éxito de la misma.

## PROCESO

Las acciones y herramientas que se describen en esta etapa le guiarán en la exploración de cuatro preguntas interrelacionadas, que le servirán para desarrollar un plan de acción basado en la clara definición de las brechas de expectativas existentes entre su organización, sus stakeholders y pares, así como también de los cambios y recursos que se necesitarán para acortar esas brechas. De esta manera, podrá desarrollar un enfoque de relación con alineación estratégica y eficiencia de recursos e iniciar el proceso de aprendizaje interno y convocatoria de las áreas y personas claves para que la relación con los stakeholders vaya más allá de las meras palabras.

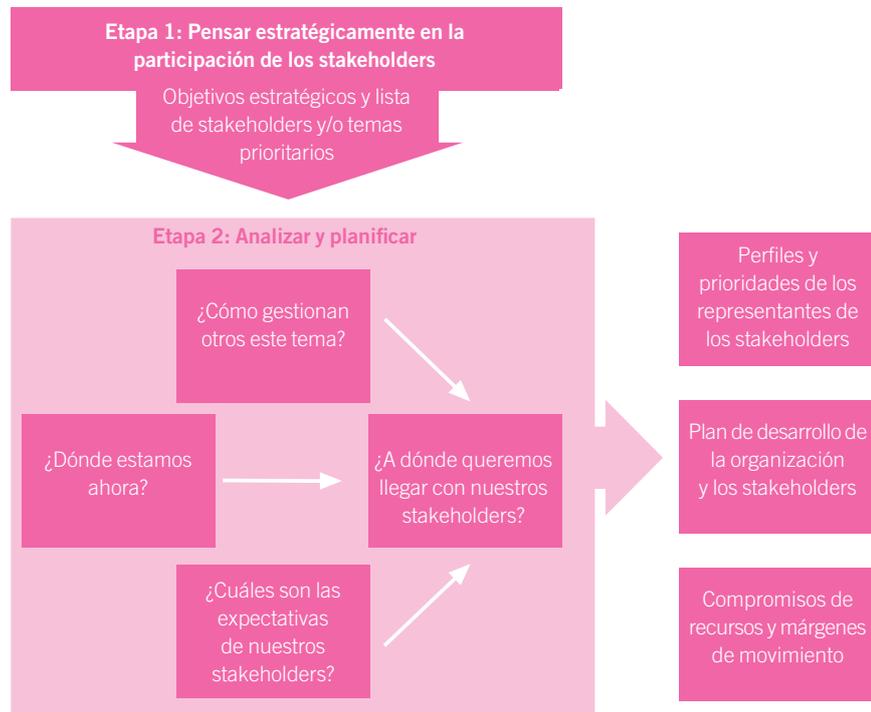
Tendrá que indagar:

- Cómo se gestionan actualmente los temas dentro de la organización;
- Cómo se convoca actualmente a los stakeholders para tratar estos temas;
- Qué hacen otras organizaciones y con quiénes podría colaborar;
- Qué puede y quiere hacer con respecto a estos temas específicos;
- Con qué representantes de cada uno de los stakeholders quiere profundizar su relación y cuáles son sus expectativas.

Esta etapa se desarrolla en cinco pasos que pueden utilizarse como un proceso de recogida de la información que necesita para tener relaciones exitosas con sus stakeholders. Sin embargo, los elementos y las herramientas presentadas también pueden usarse en los procesos existentes de gestión y planificación donde la relación con los stakeholders se considera como parte integral del logro de objetivos de negocio específicos.

# Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación

---



## ETAPA 2.1: EVALUACIÓN DEL PROGRESO

**INFORMACIÓN PRELIMINAR**

Antes de planificar un proceso de relación con los stakeholders, resulta fundamental conocer su situación actual respecto de los temas relevantes:

- ¿Cómo se gestiona el tema actualmente dentro de la organización?
- ¿Qué políticas y sistemas ya se han implementado?
- ¿Qué puede y quiere hacer en relación con estos temas?

Esta información le brindará la base práctica para armar procesos de relación más sólidos y efectivos y para evaluar sus prácticas existentes en función de sus objetivos y el nivel de madurez de los temas en cuestión.

Las prácticas de relación con stakeholders de una organización en función de un tema específico se pueden clasificar en cinco etapas de desarrollo.

**Tabla 2.1: Etapas de desarrollo de respuesta organizacional a un tema**

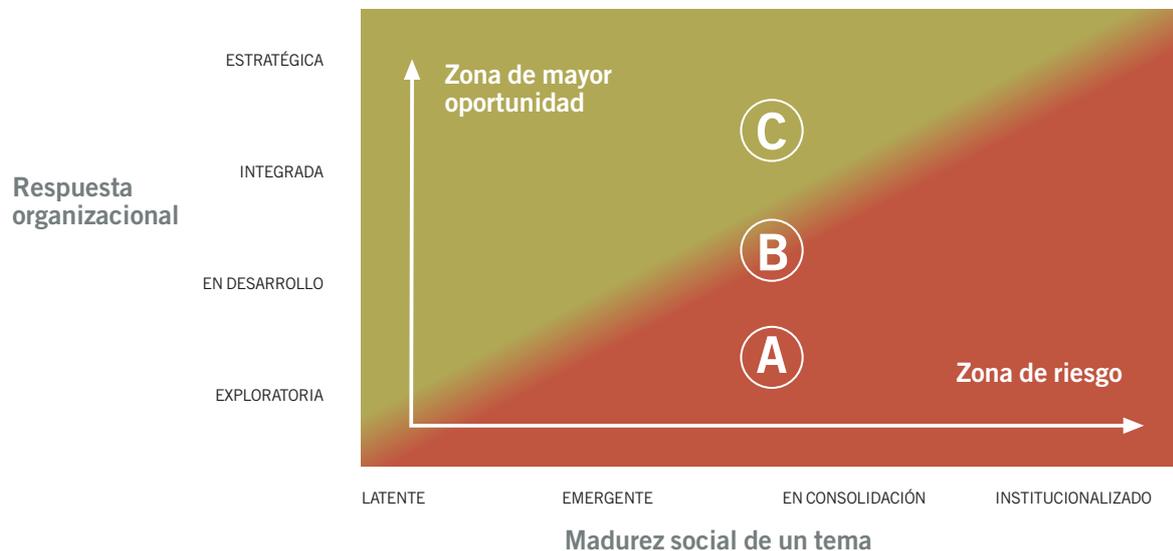
<b>Sin relación</b>	No hay relación con el tema.
<b>Exploratoria</b>	Relación ad hoc con los stakeholders cuando se presentan oportunidades o desafíos: se trata de explorar y aprender sobre el tema; en general, depende del compromiso individual.
<b>En desarrollo</b>	Se establecen procesos de relación de buena calidad, con cierta atención al diseño y a las necesidades de los stakeholders, pero los sistemas de gestión son desparejos, el impacto de estas relaciones en los procesos operativos de decisión no resulta claro y no hay objetivos de desempeño definidos para el abordaje de este tema.
<b>Integrada</b>	Los procesos participativos de alta calidad alimentan el proceso operativo de toma de decisiones y están integrados a los sistemas básicos de gestión. Las relaciones se sistematizan para asegurar un tratamiento adecuado del tema.
<b>Estratégica</b>	Las relaciones de alta calidad forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de negocio. Los temas se tratan en profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel global y local.

Estas respuestas organizacionales se pueden comparar, luego, con la madurez de cada tema, que ya evaluó en la etapa 1. Se trata del propósito de la Matriz de temas y respuestas que se presenta a continuación:

## Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación



Figura 2.1: Matriz de temas y respuestas



La matriz de temas y respuestas le sirve para comparar la forma en que su empresa trata un tema con la madurez del debate sobre el tema en la sociedad. De esta manera, lo ayuda a identificar los temas en los que ocupa una posición de liderazgo, ya que el tratamiento del tema por parte de la compañía supera los requerimientos de la sociedad, y aquellos en los que se encuentra en situación de riesgo, porque la forma en que la empresa trata el tema no está a la altura de las circunstancias.



### Ejemplo de aplicación de la Matriz de temas y respuestas: mano de obra infantil en la cadena de compras

Existe un consenso generalizado entre los ciudadanos, los consumidores, las empresas y los gobiernos en torno a que no se debe obligar a los niños a trabajar muchas horas en tareas que ponen en peligro su salud, seguridad y educación. Un total de 141 países han ratificado el Convenio sobre la Edad Mínima de la OIT y 153 han ratificado el Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil. La mayoría de estos países tienen leyes internas que apuntan a eliminar la mano de obra infantil y muchos de ellos cuentan con programas para combatir la mano de obra infantil, a menudo gracias a la asistencia técnica y financiera de la OIT y otros donantes internacionales. Una cantidad de asociaciones industriales, ONGs e iniciativas multisectoriales también trabajan para resolver este tema: se han desarrollado pautas voluntarias para los consumidores y muchas empresas realizan esfuerzos para mejorar los sistemas de gestión y seguimiento a fin de evitar la mano de obra infantil en sus cadenas de compras. Se trata, por tanto, de un tema consolidado.

Sin embargo, la OIT estima que 1 de cada 6 niños trabaja en lugar de asistir a la escuela y tres cuartas partes de ellos lo hacen en tareas de riesgo. Entre las empresas cuyas redes de operaciones y compras abarcan países y sectores en los que el trabajo infantil es endémico, se observan distintos niveles de respuestas

- Una empresa que aún está desarrollando sus políticas básicas, que no incorpora la información de mano de obra infantil en la cadena de compras a sus procesos operativos de toma de decisión y que no cuenta con objetivos de desempeño ubicará su respuesta en el punto A. En tal sentido, la empresa está expuesta a denuncias y al deterioro de la marca y no se prepara para la potencial legislación del tema. Además, es posible que otras compañías líderes en este tema se nieguen a colaborar con ella.
- Una compañía que cuenta con procesos sistemáticos de gestión y seguimiento, políticas, objetivos e iniciativas de colaboración con sus proveedores para minimizar la incidencia de mano de obra infantil en su propia cadena de compras ubicará su respuesta en el punto B y puede considerarse alineada con el nivel de desarrollo de la sociedad.
- Una empresa que ha desarrollado políticas organizacionales y sistemas de gestión sofisticados para tratar el tema, se ha responsabilizado a alto nivel para evitar la mano de obra infantil y colabora con una amplia gama de stakeholders, tales como organismos industriales, gobiernos, ONGs y la OIT, en iniciativas que apuntan a superar los desafíos planteados por el tema, ubicará su respuesta en el punto C. Es posible que este enfoque estratégico le brinde oportunidades para presentarse como una empresa responsable en el mercado y frente a los entes reguladores.



### METODOLOGÍA SUGERIDA PARA EVALUAR LA RESPUESTA ORGANIZACIONAL

*El propósito de esta actividad consiste en delinear un panorama más claro del nivel y los mecanismos que tiene la empresa actualmente para tratar determinados temas. Implica una evaluación de los procesos existentes de gestión y relación con stakeholders respecto de cada tema y sirve para identificar las áreas que presentan oportunidades de mejora.*

- Investigue el nivel de desarrollo que ha alcanzado su organización en relación con cada uno de los temas prioritarios y observe las áreas donde la respuesta de la organización resulta insuficiente con respecto a un tema en particular. La siguiente plantilla le ayudará a este respecto.
- Vuelva los temas en el mapa de madurez de Temas/Respuestas (presentado anteriormente) para identificar los temas en los que su respuesta se ubica en la zona roja de riesgo o la zona verde de oportunidad.
- Identifique los niveles de desarrollo objetivo para los distintos aspectos de su abordaje de los temas o stakeholders prioritarios.
- Por último, considere los recursos financieros necesarios para el desarrollo de iniciativas de relación, así como sus posibles resultados. ¿Están los responsables del presupuesto comprometidos con este proceso? ¿Se ha definido con claridad el nivel de recursos financieros que estarán disponibles?



### ASPECTOS CLAVE

- Este proceso debe recurrir a las fuentes de conocimiento y experiencia de toda la compañía, que incluyen los procesos de gestión de stakeholders ya documentados a través de políticas y pautas, así como entrevistas, talleres o reuniones con personas claves dentro de la empresa.
- La fila titulada “actividades actuales de relación” debería considerarse en conjunto con el análisis de las relaciones actuales.

#### Explicación previa

Las filas de esta tabla sirven para evaluar si los sistemas/políticas y procesos de gestión que tiene la compañía resultan adecuados para la madurez del tema en cuestión.

Si todas sus respuestas corresponden a las declaraciones designadas con el número 1, su organización está en buena posición para responder al tema de manera **estratégica**, lo cual resulta recomendable si el tema ya está institucionalizado.

Si todas sus respuestas corresponden a las declaraciones designadas con el número 2, la empresa cuenta con procesos para responder de forma aparentemente **integrada** ante temas y grupos consolidados.

Si todas sus respuestas corresponden a las declaraciones designadas con el número 3, los procesos actuales de la compañía parecen ser **adecuados** para temas emergentes.

Las respuestas que corresponden a las declaraciones designadas con el número 4 indican un enfoque de tipo **exploratorio**, que puede servir para temas latentes.

Por último, si la mayoría de sus respuestas corresponden a las declaraciones designadas con el número 5, su compañía **no responde** a este tema.

Complete las filas y, luego, compare las respuestas de cada fila con la madurez del tema en cuestión. Destaque las áreas a mejorar en la última fila.

# Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación



## EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL PARA RESPONDER A UN TEMA

Tema priorizado: \_\_\_\_\_

Madurez social del tema:

Latente     Emergente     Consolidado     Institucionalizado

Factor                      Niveles de acción posibles

Compromiso con el tema por parte de la gobernanza y la dirección

- 1. Existen compromisos formales con responsabilidad a nivel de consejo de administración.
- 2. Existen compromisos formales con responsabilidad a nivel de alta gerencia.
- 3. Existen declaraciones o políticas formales, pero sin responsabilidad formal a nivel directivo.
- 4. La acción para responder al tema está impulsada por la conciencia individual.
- 5. No hay conciencia/acción con respecto al tema.

Dar detalles: \_\_\_\_\_

Política relacionada con el tema

- 1. Política formal con objetivos vinculados a la estrategia empresarial.
- 2. Política formal con objetivos no vinculados a la estrategia empresarial.
- 3. Borrador de política corporativa pero sin objetivos.
- 4. Análisis preliminar para elaboración de política.
- 5. Sin política referida al tema.

Dar detalles: \_\_\_\_\_

Actividades actuales de relación con respecto al tema

- 1. Actividades formalizadas e integradas a los procesos de gestión y gobierno, con documentación sólida y sistemas de información.
- 2. Enfoque sistematizado de relación, con documentación y alguna vinculación a los procesos de toma de decisión.
- 3. Procesos establecidos de relación con algunos stakeholders/temas.
- 4. Procesos esporádicos de relación, con limitados controles internos.
- 5. Sin relación.

Dar detalles: \_\_\_\_\_

Indicadores de desempeño referidos al tema

- 1. Objetivos estratégicos e Indicadores Claves de Rendimiento (KPIs) establecidos para satisfacer las necesidades de información de la gerencia y los stakeholders. Informes de distribución interna y externa y mecanismos de control.
- 2. Indicadores Claves de Rendimiento que responden sólo a las necesidades internas de la gerencia, informes internos sin mecanismos de control.
- 3. Indicadores Claves de Rendimiento que responden sólo parcialmente a las necesidades de información de los stakeholders.
- 4. Análisis preliminar en relación con el desarrollo de Indicadores Claves de Rendimiento y seguimiento.
- 5. Sin objetivos establecidos ni Indicadores Claves de Rendimiento.

Dar detalles: \_\_\_\_\_

Responsabilidad y competencia interna para abordar el tema

- 1. Los objetivos relacionados con el tema forman parte de la evaluación de desempeño de los empleados y se consideran para la determinación de potenciales recompensas.
- 2. Se buscan las competencias necesarias en la selección y capacitación del personal; además, se consideran para la determinación de recompensas por desempeño.
- 3. Se asignan responsabilidades, pero no existen mecanismos formales para premiar, seleccionar o capacitar al personal a fin de asegurar las competencias requeridas.
- 4. Análisis preliminar en relación con la asignación de responsabilidades y la definición de las competencias necesarias.
- 5. No se consideran responsabilidades internas referidas con este tema/stakeholder.

Dar detalles: \_\_\_\_\_

Procesos de revisión y aprendizaje relacionados con el tema

- 1. Revisión y aprendizaje continuos para innovar y adaptar las políticas y procesos organizacionales. El aprendizaje de las relaciones alimenta el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización.
- 2. Los procesos de revisión y aprendizaje generan cambios limitados en los temas específicos y las funciones departamentales. La gestión del cambio organizacional comienza a vincularse con el análisis de stakeholders.
- 3. Procesos ad hoc de revisión y aprendizaje que conducen a cambios incrementales.
- 4. Procesos de revisión y aprendizaje impulsados y limitados a las personas.
- 5. No hay relación con los stakeholders respecto de este tema.

Dar detalles: \_\_\_\_\_

**Adecuación general de su capacidad para responder / áreas que requieren mejora:**

¿Qué mejoras se requieren en las 6 áreas (filas) detalladas en la tabla?

(Ejemplo 1: Ref.: Indicadores y mediciones de desempeño: "Hay que desarrollar los Indicadores Claves de Desempeño que servirán de guía interna para la gestión del tema.")

(Ejemplo 2: Ref.: Procesos de revisión y aprendizaje: "Hay que establecer procesos continuos de revisión y aprendizaje para adaptar las políticas y procesos organizacionales de acuerdo con las expectativas de los stakeholders y las necesidades de la organización.")



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

No es necesario que comience su relación con los stakeholders de cero. De hecho, en muchos casos, es posible que una compañía no pueda encarar los temas identificados como importantes de forma individual o en una relación bilateral con algunos stakeholders, ya que estos temas pueden requerir acciones sectoriales o intersectoriales. En todo caso, siempre conviene saber lo que hacen los demás en relación con temas y/o grupos de stakeholders similares. ¿Qué desafíos han encontrado y cómo han logrado el éxito? ¿Qué puede aprender de ellos? ¿Dónde puede encontrar evidencia de resultados positivos de procesos de relación con stakeholders en función de un tema particular o de un área específica del negocio? ¿Existen iniciativas de alianzas o asociaciones que traten esta temática en las que resultaría beneficioso participar?

La relación con los stakeholders implica un ciclo de aprendizaje e innovación dentro de la organización, pero también puede formar parte de un ciclo más amplio de “aprendizaje y acción civil” referido a cómo relacionarse con los stakeholders y cómo encarar los temas planteados. Este ciclo de aprendizaje se acelera cuando las organizaciones aprenden de los errores y las mejores prácticas de otros. Cada vez más, este aprendizaje se facilita a través de redes y alianzas y el desarrollo de recursos tales como casos de estudio, herramientas y normas, que permiten la transferencia de lecciones de una organización a otra.

Las fuentes de inspiración para abordar los temas y stakeholders identificados se dividen en cinco áreas claves:

## Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación

 **Tabla 2.2.: Dónde buscar un mayor aprendizaje**

Fuente de información	Ejemplos
<p><b>Códigos, normas, marcos de referencia, directrices y herramientas</b> Ofrecen una guía de principios para la acción; además, sirven para comparar sus propias actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas ISO 14001 (sistema de gestión ambiental)</li> <li>• Estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)</li> <li>• Estándar laboral SA8000</li> <li>• Principios de Global Compact (<a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a>)</li> <li>• Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno</li> <li>• Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales</li> <li>• Directrices de Informes de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative</li> <li>• Serie AA1000 (marco de referencia de calidad para la medición de resultados)</li> <li>• Directrices Sigma (<a href="http://www.projectsigma.com">www.projectsigma.com</a>)</li> <li>• Principios del Ecuador (para Instituciones Financieras)</li> <li>• Los recursos a las PYMES ofrecidos en el portal “Empresa Sostenible” elaborado por la Fundación Entorno y el Ministerio de Medio Ambiente (<a href="http://www.empresasostenible.info">www.empresasostenible.info</a>)</li> <li>• Los recursos ofrecidos por la IPES para la promoción del desarrollo sostenible (<a href="http://www.ipes.org">www.ipes.org</a>)</li> <li>• El Foro Empresa y Desarrollo Sostenible lanzado en 1999 por iniciativa de IESE, (<a href="http://www.foroempresasostenible.org">www.foroempresasostenible.org</a>)</li> </ul>
<p><b>Casos de estudio, mejores prácticas e informes de investigaciones</b> Pueden servir como fuente de inspiración para diseñar su propio enfoque y aprender de las experiencias (y errores) de otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Relación con Stakeholders: Volumen 1 – Manual de Perspectivas de Profesionales sobre Relaciones con Stakeholders, UNEP</li> <li>• Casos de estudio sobre responsabilidad social corporativa en <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a> (Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible) y <a href="http://www.conversations-with-disbelievers.net/">www.conversations-with-disbelievers.net/</a></li> <li>• ‘Making Stakeholder Engagement Work’ <a href="http://www.csrcampaign.org">www.csrcampaign.org</a></li> <li>• ‘Risk &amp; Opportunity: Best Practice in Non-Financial Reporting’ UNEP / SustainAbility <a href="http://www.sustainability.com">www.sustainability.com</a></li> <li>• Informes de negocios y desarrollo económico específicos por sector en <a href="http://www.economicfootprint.org">www.economicfootprint.org</a></li> <li>• La Industria como Socio en el Desarrollo Sostenible, informes de 22 industrias preparados para la Cumbre de Johannesburgo (WSSD) <a href="http://www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports">www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports</a>.</li> <li>• Casos de estudio sobre marketing responsable, ética empresarial, medio ambiente, compromiso con la comunidad, y calidad de vida laboral ofrecidos por la organización chilena Acción Empresarial. Dispone también de un catálogo de indicadores para la autoevaluación y la comparación en materia de RSC (<a href="http://www.accionempresarial.cl">www.accionempresarial.cl</a>)</li> <li>• El Instituto Ethos, un think tank empresarial brasileño, ofrece una variedad de herramientas para la gestión de la RSC, como estudios de caso sobre buenas prácticas en los principales ámbitos de la RSC, catálogos de indicadores para la evaluación y comparación, y guías para la elaboración de un balance social (<a href="http://www.ethos.org.br">www.ethos.org.br</a>).</li> <li>• El Foro de Reputación Corporativa, dispone de un website en el que se informa de las prácticas de las compañías que forman parte de FRC, y se recopilan artículos de expertos, y estudios sobre las distintas áreas de interés del FRC, esto es: ética, responsabilidad social, identidad, marca, y gobierno corporativo (<a href="http://www.reputacioncorporativa.org">www.reputacioncorporativa.org</a>)</li> </ul>

Fuente de información	Ejemplos
<p><b>Datos de referencia e índices</b> Señalan a los competidores o pares que cuentan con prácticas avanzadas. Úselos para comparar sus acciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Sostenibilidad Dow Jones</li> <li>• Rating Accountability 2005</li> <li>• FTSE4Good</li> <li>• Índice de Responsabilidad Corporativa de las Empresas en las Comunidades</li> </ul>
<p><b>Competidores y otras compañías que enfrentan temas similares</b> Pueden convertirse en una fuente de información importante, incluso es posible que estén dispuestos a colaborar en ciertos temas.</p>	<p>Las conferencias, eventos y redes empresariales relacionadas con temas relevantes presentan las mejores prácticas y ofrecen oportunidades para encontrarse con otros que se enfrentan a los mismos temas.</p> <p>Los informes de sostenibilidad constituyen buenas fuentes básicas de referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> (informes clasificados según las directrices GRI)</li> <li>• <a href="http://www.corporateregister.com">www.corporateregister.com</a> (base de datos online para informes no financieros)</li> </ul>
<p><b>Alianzas, asociaciones industriales y ONGs</b> Pueden representar una opción valiosa y eficiente para abordar temas. Además, estas asociaciones constituyen, en general, buenas fuentes de información.</p>	<p>Las colaboraciones entre empresas, sociedad civil y gobiernos abarcan iniciativas sectoriales, regionales y temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacto Mundial de las Naciones Unidas</li> <li>• El Foro Europeo Multistakeholder (<a href="http://www.europa.eu.int">www.europa.eu.int</a>)</li> <li>• Iniciativas voluntarias relacionadas con UNEP, por ej., la Iniciativa Financiera UNEP, la Iniciativa Global de Sostenibilidad Electrónica, la Iniciativa de Operadores de Turismo, Foro de Movilidad, Foro de Publicidad y Comunicaciones <a href="http://www.unep.fr/outreach/home.htm">www.unep.fr/outreach/home.htm</a></li> <li>• Iniciativas sectoriales del Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), ver “Proyectos por sector” en <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a></li> <li>• Asociaciones industriales y temáticas, como la Asociación de Trabajo Justo, el Consejo Internacional de Minería y Metales, la Asociación Internacional de Conservación Ambiental de la Industria Petrolera (IPIECA) (ver ejemplos de actividades de 19 asociaciones en <a href="http://www.unep.fr/outreach/business/best_practice.htm">www.unep.fr/outreach/business/best_practice.htm</a>)</li> <li>• Iniciativas regionales: por ejemplo, el Proyecto Calabash en la región SADC (ver <a href="http://www.saiea.com/calabash">www.saiea.com/calabash</a>)</li> </ul>



## La Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM)

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

Su fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, Organizaciones Internacionales sectoriales, sindicatos y ONGs.

En España, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ha tenido una gran acogida entre empresas, sindicatos, entidades educativas y ONGs, creándose un importante movimiento a favor de sus diez Principios.

Desde el pasado 15 de noviembre de 2004, fecha en la que se celebró la III Asamblea del Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Pacto Mundial opera en España a través de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM).

Este cambio de estructura organizativa supone un gran paso mediante el que España se sitúa a la cabeza de las redes locales, tanto por la solidez que esta nueva estructura jurídica otorga al Pacto, como por lo innovador de la iniciativa.

[www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

## Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación

---



### METODOLOGÍA SUGERIDA PARA APRENDER DE OTROS

*El propósito de esta actividad consiste en identificar las fuentes más relevantes de aprendizaje y los socios con mayor potencial para desarrollar un proceso de relación.*

Identifique los colegas, asociaciones, redes, herramientas y normas relevantes para los temas o grupos de stakeholders prioritarios. Utilice la tabla anterior como guía para su búsqueda.

#### Preguntas que debe plantearse mientras considera esta información

- ¿Qué han hecho otras organizaciones para relacionarse con stakeholders similares o para encarar temas similares?
- ¿Qué errores podemos evitar y qué prácticas han resultado exitosas?
- ¿Qué normas y marcos de referencia ofrecen pautas relevantes?
- ¿Cómo han hecho otros para convertir desafíos en oportunidades?
- ¿Estas iniciativas resultan creíbles desde la perspectiva de mis grupos de stakeholders más importantes?

Considere las áreas posibles de colaboración con las organizaciones semejantes, por ejemplo, redes formales o informales, adhesión a códigos de conducta o principios (como el Pacto Mundial), o participación o formación de iniciativas de colaboración para encarar un tema determinado.

Genere un archivo electrónico o impreso para reunir los casos de estudio, documentos, descripciones de organizaciones, iniciativas y normas que le servirán como referencias en el futuro.

## ETAPA 2.3: EVALUACIÓN DE SUS RELACIONES ACTUALES Y ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA GRUPO DE STAKEHOLDERS



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Además de averiguar la capacidad interna de su organización para abordar un tema y aprender de lo que otras organizaciones están haciendo, resulta fundamental, por supuesto, evaluar cómo gestiona sus relaciones actuales con sus stakeholders en función de sus temas prioritarios. Básicamente, debe considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se relaciona actualmente con sus stakeholders para encarar los temas prioritarios?
- ¿Cómo podría mejorar esta relación y qué tipo de resultados busca?

Su enfoque de la relación con los stakeholders puede clasificarse en distintos niveles, desde pasivo/sin relación hasta la delegación de decisiones a los stakeholders.



Tabla 2.3: Niveles de relación

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoques de la relación
<b>Permanecer pasivo</b>	No hay meta ni relación	No hay comunicación activa	No hay relación	La compañía no se relaciona con sus stakeholders. Las inquietudes de los stakeholders se plantean a través de protestas, cartas, Internet, etc.
<b>Hacer un seguimiento</b>	Hacer un seguimiento de las opiniones de los stakeholders	Unilateral: de los stakeholders a la compañía	No hay relación	Seguimiento en los medios y en Internet. Informes de segunda mano de otros stakeholders (entrevistas puntuales).
<b>Informar</b>	Informar o educar a los stakeholders	Unilateral: de la compañía a los stakeholders; no hay convocatoria a responder.	Relación de corto o largo plazo con los stakeholders. <i>"Le mantendremos informado."</i>	Boletines y cartas. Folletos, informes y sitios en Internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Acceso a las instalaciones y recorridos. Giras de presentación y exposiciones. Comunicados y conferencias de prensa; publicidad en los medios.
<b>Realizar transacciones</b>	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos	Bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato.	Los términos se determinan a través del acuerdo contractual. <i>"Haremos lo que dijimos que haríamos" o "Proveeremos los recursos para que ustedes hagan lo que acordamos."</i>	Alianzas entre el sector público y el privado e Iniciativas de financiación privada, subsidios, marketing de causas, lobby.
<b>Consultar</b>	Obtener información y opiniones de stakeholders para fundamentar las decisiones internas	Bilateral limitada: la compañía pregunta y los stakeholders responden.	Relación de corto o largo plazo. <i>"Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y explicaremos nuestras decisiones"</i> .	Encuestas, grupos de enfoque, evaluación de ambientes de trabajo, reuniones personales y públicas, talleres, foros de asesoramiento, foros online, sondeos de opinión.
<b>Participar</b>	Trabajar directamente con los stakeholders para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones	Bilateral o multilateral entre la compañía y los stakeholders. El aprendizaje es bilateral. Los stakeholders y la compañía actúan de forma individual.	Relaciones puntuales o de largo plazo. <i>"Trabajaremos con ustedes para asegurarnos que sus inquietudes sean comprendidas, para desarrollar propuestas alternativas y para explicar cómo las opiniones de los stakeholders han influenciado el proceso de toma de decisiones"</i> .	Foros de múltiples stakeholders, paneles de asesoramiento, procesos de creación de consenso, procesos participativos de toma de decisiones.
<b>Colaborar</b>	Asociarse o convocar a una red de stakeholders para desarrollar consensos y planes de acción conjuntos	Bilateral o multilateral entre compañía/s y los stakeholders. El aprendizaje y la toma de decisiones son bilaterales. Los stakeholders actúan de forma conjunta.	Relación de largo plazo. <i>"Recurriremos a ustedes en busca de asesoramiento y participación directa para encontrar e implementar soluciones a los desafíos compartidos"</i>	Proyectos conjuntos, iniciativas voluntarias de dos o más stakeholders.
<b>Delegar</b>	Delegar las decisiones sobre un tema determinado a los stakeholders	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas; los stakeholders tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se les delegan.	Relación de largo plazo. <i>"Implementaremos lo que ustedes decidan"</i> .	Gobierno democrático de los stakeholders (p.e., miembros, accionistas, integrantes de comités especiales, etc.).

### DISTINTOS NIVELES DE RELACIÓN, DISTINTAS MAGNITUDES DE CAMBIO

En general, las relaciones de bajo nivel, tales como las de seguimiento o información, pueden resultar adecuadas para resolver o abordar desafíos menores en el comportamiento y la estrategia de los stakeholders y las compañías, mientras que las relaciones de nivel más alto tienen el potencial de permitir cambios y transformaciones más grandes y de superar desafíos más sistemáticos y profundos en la gestión de impactos corporativos o temas de sostenibilidad. Sin embargo, esto no significa que, por ejemplo, la provisión de información a los stakeholders no sirva para generar cambios significativos en su relación con ellos y en su comportamiento. De hecho, las relaciones suelen combinar enfoques de distintos niveles y la información constituye una parte esencial de las relaciones de niveles superiores, tales como las de consulta o colaboración.



**Importante:** Las tres primeras modalidades (de pasividad, hacer un seguimiento e informar) no constituyen relaciones reales, ya que las relaciones reales implican interacción. No obstante, en general, representan los primeros pasos de las relaciones con los stakeholders y pueden conducir a colaboraciones más estrechas.

Una diferencia clave entre las relaciones de bajo nivel y las de alto nivel radica en el grado de acumulación de recursos (conocimientos, recursos humanos, capacidades operativas, finanzas o influencias sobre terceros) a fin de lograr un objetivo común. **En general, cuanto más grande es el desafío o la transformación que buscan usted y sus stakeholders, más importante será que trabajen juntos y aprovechen al máximo los recursos de ambos.**

Por ejemplo, si sólo desea encarar las inquietudes de sus stakeholders ocasionadas por su falta de conocimientos sobre las implicaciones para la salud de uno de sus productos, proveer la información correspondiente resultará suficiente. Sin embargo, si desea desarrollar una política corporativa que sirva como guía para el desarrollo de productos a fin de resolver las preocupaciones de los stakeholders respecto de la salud, tendrá que consultar de forma más cabal a una cierta cantidad de stakeholders (por ejemplo, el área de investigación y desarrollo con los clientes) para asegurarse de que la política en cuestión cumpla las expectativas de los distintos grupos. Por último, si desea impulsar a toda la industria a responder a las inquietudes de salud de los consumidores, tanto en sus productos como en sus esfuerzos comerciales, tendrá que relacionarse con una cantidad aún mayor de stakeholders (como asociaciones industriales y de consumidores, gobiernos, pares de la industria) —y, por lo general, a un nivel superior— para lograrlo. **Los niveles y enfoques de relación que eligen usted y sus stakeholders dependen también de los objetivos estratégicos de sus relaciones y de la madurez social de los temas.** Si un tema se encuentra aún en estado latente, será suficiente con hacer un seguimiento a los stakeholders. Sin embargo, si un tema ya está consolidado y avanza hacia la institucionalización, probablemente resultará necesario colaborar con una amplia gama de stakeholders para asegurar su tratamiento cabal y efectivo.



## METODOLOGÍA SUGERIDA PARA EVALUAR SUS RELACIONES ACTUALES Y ELABORAR LOS OBJETIVOS POR STAKEHOLDER

*El propósito de esta actividad consiste en identificar la forma en que se relaciona actualmente con los stakeholders relevantes en los temas prioritarios y, al mismo tiempo, comenzar a pensar si y cuándo profundizar aún más estas relaciones.*

**Realice un taller o mantenga una serie de reuniones internas con las personas que gestionan las relaciones con los stakeholders.** Reúname con las personas (por ejemplo, de las áreas de compras, relaciones con clientes, relaciones públicas, etc.) de la compañía que trata con los stakeholders internos y externos en relación con los temas prioritarios. **Explore la relación actual con ellos y su correspondencia con los temas identificados respecto de cada grupo de stakeholders.**

### **Analice las posibilidades de relación con estos stakeholders.**

¿Acaso la combinación actual de enfoques utilizados para relacionarse con ellos resulta suficiente para abordar los temas correspondientes de manera satisfactoria? ¿Se necesitan otros enfoques de relación, tal vez de distinto nivel? ¿Tendrían los stakeholders la capacidad (mano de obra, recursos, presencia global) para participar en una relación diferente?

**Elabore objetivos sencillos por stakeholder**, que se relacionen con los temas y los stakeholders y consideren distintos niveles de relación, con oraciones que comiencen de la siguiente manera:

- “Para asegurarnos de que estén informados sobre nuestro enfoque relacionado con XXX”.
- “Para evitar que se vuelvan hostiles con nosotros”.
- “Para estar al tanto de sus acciones...”
- “Para convencerles...”
- “Para que nuestra política sobre XXX cumpla con sus expectativas”.
- “Para compartir con ellos la responsabilidad de...”

En el caso de algunos stakeholders, es posible que desee elaborar varios objetivos. Recuerde que estos objetivos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de las relaciones en función de los temas prioritarios.

**Documente los resultados de las conversaciones.** Consigne el tema al que se refiere la relación, el responsable actual de la relación, la historia de la relación, su nivel y enfoques actuales, así como los futuros niveles y enfoques potenciales. Puede hacerlo en función de grupos de stakeholders o, idealmente, de representantes específicos según corresponda en su situación.

**Utilice las conversaciones para considerar especificaciones de representantes de otros stakeholders que crea que debe identificar para abordar los temas prioritarios.**

## Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación



### ASPECTOS CLAVE

Las actividades descritas anteriormente se superponen parcialmente con el siguiente paso de evaluación de representantes de stakeholders. Siempre que sea posible, le convendrá combinar ambos pasos y desarrollarlos en el curso de las mismas conversaciones y/o talleres.

## ETAPA 2.4: APRENDIZAJE SOBRE LOS STAKEHOLDERS Y SUS REPRESENTANTES



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

**A fin de desarrollar procesos efectivos de relación con stakeholders, debe saber quiénes son sus stakeholders y comprender por qué querrían relacionarse con usted.**

En algunos casos, tendrá que relacionarse directamente con los stakeholders a través de representantes autodesignados o de una muestra estadística. En otros, preferirá relacionarse con los representantes formales o informales de los stakeholders: líderes de opinión, representantes electos, líderes comunitarios u organizaciones de defensa.

Esta sección incorporará una evaluación más detallada de los stakeholders. También incluirá asesoramiento sobre la selección de representantes adecuados para desarrollar la relación con los stakeholders.

Un punto de especial importancia a considerar corresponde a la escala geográfica en la que operan los representantes de los stakeholders y su relación con el nivel en el que se habrán de implementar los resultados. Por ejemplo, en las relaciones referidas al tema global del cambio climático, muchas de las organizaciones que representan los puntos de vista de los stakeholders son también grandes y globales y no siempre conocen en profundidad las expectativas de los stakeholders locales. En estos casos, es importante entablar el diálogo a nivel local con stakeholders locales a fin de complementar, reforzar y verificar los resultados del diálogo global.

Para conocer mejor a los representantes de los stakeholders, se deben considerar los siguientes factores:



### Telefónica se asocia con una representación de las personas con discapacidad en España

Dentro de su amplia iniciativa denominada Telefónica Accesible, la compañía de telecomunicaciones española se ha asociado con CERMI, la mayor organización de discapacitados de España, que representa a 3,5 millones de personas discapacitadas y sus familiares. Esta relación le permite comprender desde el inicio las necesidades y expectativas de estas personas para asegurar la sostenibilidad de productos ya desarrollados, así como anticiparse a futuros cambios regulatorios referidos a la accesibilidad de las comunicaciones.

**Tabla 2.4: Factores claves en la identificación del perfil de los stakeholders**

<b>Expectativas de los stakeholders</b>	Los stakeholders tendrán sus opiniones sobre los temas, los problemas potenciales, sus causas y soluciones. Más aún, los stakeholders que inviertan tiempo en relacionarse con usted querrán obtener cierto retorno sobre la inversión en términos de acciones y respuestas. Trate de clarificar tanto la opinión general de los stakeholders sobre el tema como sus expectativas en función de la relación con usted. Algunos stakeholders sólo esperan que usted les hable francamente; otros esperarán que realice cambios operativos o suscriba ciertas normas de desempeño. Compare estas expectativas con lo que usted puede y quiere hacer en relación con un tema, según sus recursos y objetivos estratégicos (los márgenes de maniobra se analizan en detalle en el siguiente paso).
<b>Conocimiento del tema</b>	Tenga claro el nivel de conocimientos del tema que gestionan los representantes. Algunos stakeholders saben tanto o más que usted sobre un tema y es probable que le convenga aprender de ellos. Otros saben menos y deberá informarlos e instruirlos al respecto, lo cual resultará importante si sus acciones pueden tener un fuerte impacto directo o indirecto en la compañía, por ejemplo, por su influencia en la formulación de políticas públicas.
<b>Legitimidad del representante de un stakeholder</b>	Cuando se relaciona con una persona u organización, con frecuencia se busca que represente a un grupo más grande de stakeholders. Tenga claro a quién representa cada representante. ¿Se trata de un representante elegido o reconocido? ¿Tiene legitimidad en términos de apoyo y conocimientos? ¿O busca un muestreo de opiniones que reflejen la conformación más amplia de la comunidad?
<b>Voluntad de participar</b>	Las relaciones exitosas requieren voluntad de ambas partes. Si hay falta de voluntad, conviene investigar las razones. En ocasiones, se debe a circunstancias que usted puede controlar y modificar. En otras, es importante que reconozca el derecho de los stakeholders a abstenerse.
<b>Posibles impactos (negativos o positivos) del representante</b>	Tenga claros los posibles efectos del stakeholder para su negocio. ¿Cómo puede contribuir a sus objetivos? ¿Cómo puede obstaculizar su logro? También debe considerar el impacto indirecto que puede tener en su organización a través de otros stakeholders. El impacto potencial de algunos representantes en su negocio o en el proceso de relación puede ser tan importante que sea absolutamente necesario relacionarse con ellos.
<b>Contexto cultural</b>	Considere las circunstancias culturales específicas de la relación: idioma, costumbres sociales, temas de género. Estas características pueden resultar de gran relevancia para la selección de métodos y recursos de la relación. La consideración de temas culturales debería realizarse, idealmente, con una persona familiarizada con dicha cultura que pertenezca o no a la organización.
<b>Escala geográfica de sus operaciones</b>	La escala geográfica en la que opera o está dispuesto a operar un representante debe coincidir con sus planes y objetivos de relación. ¿Necesita a alguien que pueda relacionarse en función de un tema global (cambios climáticos, por ej.)? Para ello, la organización deberá contar con suficiente credibilidad, legitimidad y alcance (como el WWF, por ej.). Sin embargo, el tema de las consideraciones ambientales de la construcción de una planta nueva se abordará de forma más competente a través de la administración y/o la comunidad local.
<b>Capacidad de relación de los stakeholders</b>	Se debe tratar a los stakeholders como un recurso escaso, lo cual supone un tratamiento respetuoso de su tiempo y dedicación. Es posible que las organizaciones más pequeñas tengan limitaciones de recursos financieros o humanos. La etapa 3 analiza en mayor detalle las capacidades de los stakeholders.



### **METODOLOGÍA SUGERIDA PARA DESARROLLAR LOS PERFILES DE STAKEHOLDERS**

*El objetivo de esta actividad consiste en elaborar los perfiles de los representantes de stakeholders, con sus expectativas, niveles deseados de relación e impactos potenciales.*

Identifique a los representantes potenciales de los grupos de stakeholders que ha identificado.

- Considere a los stakeholders con los que ya se relaciona (identificados en el paso anterior) y aquellos a los que ha detectado en su investigación y análisis previos.
- También tiene la opción de hacer correr la voz de que busca socios para un proceso de colaboración. Puede publicar artículos en revistas de la industria o dedicadas al tema en cuestión para invitar a los stakeholders que estén dispuestos a colaborar a contactar con su organización. De esta manera, evitará la crítica de que se relaciona con los mismos representantes de stakeholders de siempre, que no lo presionarán demasiado. Sin embargo, si se inclina por esta opción, debe tener los recursos necesarios para responder a todos los stakeholders que lo contacten.

Utilice la tabla anterior como guía para averiguar la mayor cantidad de información posible sobre los representantes de los stakeholders. Visite sus sitios en Internet, lea sus informes, investigue las opiniones de terceros. Hable con personas, tanto dentro como fuera de la organización, que hayan tenido contacto con estos stakeholders. También puede mantener conversaciones preliminares con algunos stakeholders, pero tenga cuidado de no generar falsas expectativas en esta etapa.

Analice las ventajas y desventajas de cada representante de stakeholder y arme una lista de prioridades de representantes a los que le gustaría convocar en relación con determinados temas. Es posible que desee convocar a distintos representantes en relación con un mismo tema, lo cual resultará muy recomendable si no existe un único representante legítimo del grupo de stakeholders en cuestión (¡hecho que se da a menudo!). En este caso, relacionarse con diversos representantes aportará un mayor equilibrio al proceso.

**ASPECTOS CLAVE**

Verifique sus respuestas constantemente con otras personas, dentro o fuera de la organización, que tengan experiencia con estos representantes. También podrá verificar algunos aspectos directamente con los stakeholders.

## Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación

### ETAPA 2.5: VERIFICACIÓN DE COMPROMISOS DE RECURSOS Y DEFINICIÓN DE “MÁRGENES DE MANIOBRA”



#### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Las relaciones exitosas pueden requerir recursos significativos, no sólo para el proceso de relación en sí, sino, fundamentalmente, para la realización de los cambios necesarios para responder a los resultados de la relación con los stakeholders. La disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas del negocio determinan los “**márgenes de maniobra**” de la organización frente al tema en cuestión. Los resultados de la relación pueden tener consecuencias significativas para las operaciones y la estrategia de la compañía. Por lo tanto, resulta importante considerar los resultados posibles respecto de los distintos temas antes y relacionarlos con el margen de maniobra de la organización frente a cada tema. Debe considerar los costes posibles del proceso y el grado en que habrá que alinear los resultados y las actividades de seguimiento con los demás objetivos de la compañía. Si existe una discrepancia entre los resultados que usted imagina y los que contempla la compañía, verifique la disposición de la organización para adaptar los objetivos y la estrategia a las expectativas de los stakeholders. **Tenga en cuenta que sólo podrá relacionarse con los stakeholders a nivel estratégico si la compañía está dispuesta y es capaz de reconsiderar sus objetivos y estrategias. Esto debe considerarse como una oportunidad, porque la alineación de los objetivos y la estrategia de la organización con las expectativas de los stakeholders constituye uno de los beneficios fundamentales de una buena relación con los stakeholders.**

La definición de los márgenes de maniobra –es decir, saber qué expectativas puede y quiere satisfacer y cuáles no– constituye un paso clave en el proceso de desarrollo de un plan de acción y de identificación de los representantes de stakeholders adecuados para la relación. Tener claros los márgenes de maniobra también es importante para que usted y sus stakeholders conozcan las posibilidades y limitaciones del proceso de relación.

Se deben considerar los siguientes factores para analizar los recursos necesarios para la implementación de resultados y para determinar los márgenes de maniobra:



## INFORMACIÓN PRELIMINAR

### Factores clave para la relación en sí:

- Conflictos de intereses (internos y externos) que podrían obstaculizar o impedir una relación exitosa.
- Posibilidad de utilizar/desarrollar los procesos y estructuras de relación existentes, tanto interna como externamente (por ejemplo, paneles de clientes, reuniones de relaciones con inversores, organismos industriales, iniciativas de stakeholders múltiples).
- La escala geográfica de la relación. ¿Se requiere una relación de escala local, regional o global (o todas ellas)?

### Factores relacionados con las respuestas y los resultados:

- Recursos internos (sistemas, personas, presupuestos, etc.) necesarios para implementar las experiencias y posibles compromisos.
- Conflictos de intereses (internos y externos) que podrían obstaculizar o impedir las acciones posibles (por ejemplo, objetivos estrictos de precios bajos para las compras versus objetivos de mejores condiciones de trabajo en la cadena de compras).
- Márgenes de maniobra en relación con un tema específico; es decir, qué se puede y no se puede hacer respecto de un tema. ¿Qué expectativas de los stakeholders se pueden satisfacer en qué circunstancias? ¿Cuáles no se pueden satisfacer?



### Pautas que utiliza una compañía de productos de gran consumo para decidir si la relación con los stakeholders es adecuada

Convocar a los stakeholders si:	No convocar a los stakeholders si:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía enfrenta un tema fundamental.</li> <li>• Existe suficiente superposición entre los objetivos y las inquietudes de la compañía y los de los stakeholders.</li> <li>• Preocupa el impacto de una meta o estrategia de la compañía.</li> <li>• Es necesario mejorar el conocimiento de la compañía sobre un tema en particular.</li> <li>• Existe una oportunidad de moldear las metas y estrategias de la compañía.</li> <li>• La compañía tiene suficiente control o influencia en una decisión.</li> <li>• La compañía tiene que desarrollar más opciones para una acción planificada.</li> <li>• No se han tomado aún todas las decisiones relacionadas con un tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía está poco o nada comprometida con el abordaje de un tema.</li> <li>• La compañía ya ha tomado las decisiones claves en relación con el tema.</li> <li>• No hay tiempo suficiente para convocar a los stakeholders.</li> <li>• La gestión del tema constituye un objetivo de relativamente corto plazo del negocio.</li> <li>• La principal preocupación de la compañía consiste en mitigar riesgos.</li> <li>• La compañía busca adhesión a través de la defensa de una causa y la persuasión.</li> </ul>

## Dedique tiempo al análisis y planificación de la relación

---



### **METODOLOGÍA SUGERIDA: MÁRGENES DE MANIOBRA**

*El propósito de esta actividad consiste en asegurar que la organización tenga la capacidad y la voluntad de responder de forma adecuada a los resultados de la relación con los stakeholders y clarificar sus márgenes de maniobra.*

**Realice un taller o mantenga conversaciones personales** con la alta dirección, los responsables del presupuesto y los representantes de la casa central y del área relevante. Asegúrese de incluir a todos los actores internos que tengan la capacidad de influenciar de forma significativa el proceso y la implementación de resultados.

**Analice los resultados posibles** de la relación con los stakeholders, así como también las posibles consecuencias de no relacionarse con ellos (utilice la tabla de evaluación de representantes de stakeholders como base). Considere las mejores y peores situaciones resultantes y capture los resultados potenciales.

**Investigue los recursos** que estarían disponibles para la relación con los stakeholders y analice las evaluaciones preliminares de los recursos necesarios con los responsables del presupuesto y las decisiones.

**Analice los objetivos y planes del negocio en función de los temas que considera para la relación.** Llegue a un acuerdo con todas las personas o departamentos relevantes en relación con los posibles márgenes de maniobra de la compañía respecto de este tema.



### **ASPECTOS CLAVE**

Si parece haber contradicciones entre lo que dicen las personas consultadas, trate de reunirlos para analizar las contradicciones en profundidad.

Es probable que los recursos necesarios para implementar los resultados de la relación superen ampliamente los costes inmediatos del proceso en sí. En consecuencia, es importante no concentrarse únicamente en los recursos requeridos para el proceso en sí.

## REVISIÓN DE LA ETAPA 2

Al final de esta etapa, comprenderá mejor las distancias entre su organización y las expectativas de los stakeholders. Habrá aprendido sobre las actividades de sus organizaciones semejantes, en relación con los temas y stakeholders prioritarios y habrá identificado a posibles representantes de stakeholders con los que desea relacionarse. Asimismo, sabrá qué recursos tiene disponibles para la implementación de los posibles resultados de la relación con stakeholders y conocerá los márgenes de maniobra de su organización.

### Resultados

- Evaluaciones de stakeholders en cada grupo prioritario de stakeholders
- Evaluación de sus recursos para la implementación de posibles resultados
- Comprensión de sus márgenes de maniobra
- Evaluación de la capacidad de la compañía par responder a un tema
- Panorama de los representantes de los stakeholders y objetivos por stakeholder

## Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales

---

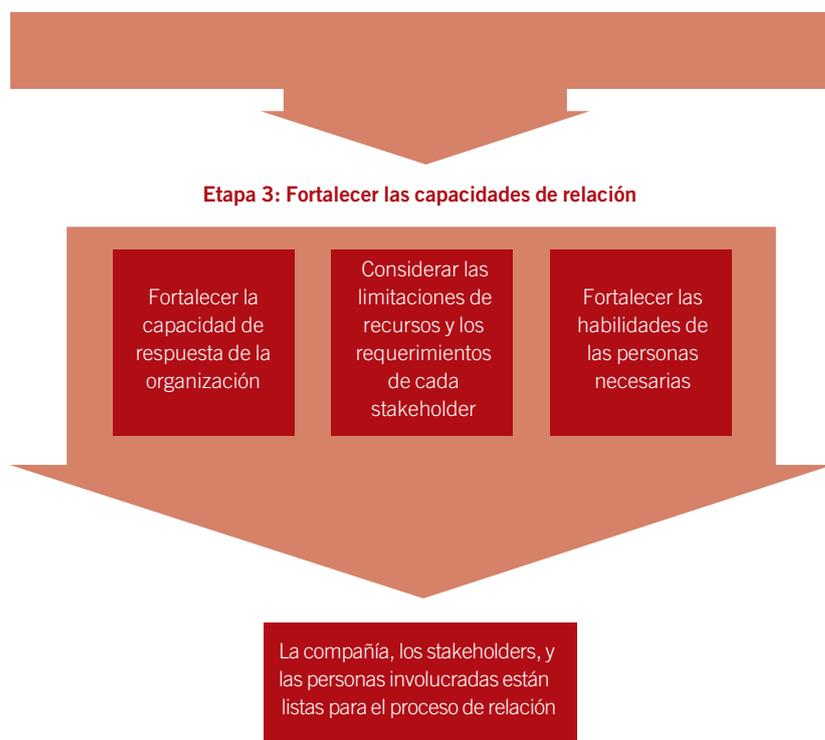
### OBJETIVO

El objetivo de esta etapa consiste en asegurar que la compañía y sus stakeholders tengan los sistemas y habilidades organizacionales necesarias para participar exitosamente en una relación productiva. También analiza cómo superar las barreras que obstaculizan la relación con los stakeholders.



Las actividades descritas en este capítulo deben considerarse como un esfuerzo continuo para desarrollar y mantener las capacidades de relación de la organización y sus stakeholders. Estas capacidades no sólo suponen las habilidades necesarias para facilitar el diálogo y otros procesos participativos, sino también para todas las actividades que conducen y siguen a la relación, tal como se describe en las etapas uno, dos y cinco. Por lo tanto, las actividades tales como la selección, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo de estructuras de gobierno, políticas y sistemas de gestión deben reflejar los requerimientos de una compañía que desarrolla relaciones. Esta etapa ofrece una guía básica para lograrlo.

Las capacidades de los stakeholders para participar en los procesos de relación también merecen atención y pueden requerir fortalecimiento. Las empresas que desean relacionarse con sus stakeholders deben considerar los requerimientos y las limitaciones específicas de sus stakeholders y, tal vez, tengan que asistir a los stakeholders de escasos recursos para que puedan participar en este tipo de procesos.



# Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales

## ETAPA 3.1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA COMPAÑÍA



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

La capacidad de la compañía para responder a los temas ya se ha analizado en la etapa dos; la siguiente sección apunta a analizar lo que se puede hacer para mejorar esa capacidad de respuesta.



#### Samarco

La compañía brasileña Samarco ha fortalecido su capacidad para colaborar con sus empleados a todo nivel a fin de mejorar tanto sus sistemas de gestión de calidad y medio ambiente como su capacidad para innovar. Este productor de pellets de mineral de hierro es propiedad de la Companhia Vale do Rio Doce y BHP Billiton. Frente a la presión de sus accionistas extranjeros, la compañía comenzó a adoptar las normas ISO 14000 y ISO 9000 a mediados de la década de 1990. Su modelo de “Casa de Calidad” con objetivos claros permite la colaboración continua de empleados de todos los niveles y estimula la utilización creativa del conocimiento interno. El resultado obtenido consiste en una política ambiental y un sistema de gestión que no es responsabilidad exclusiva de la división de protección ambiental, sino de todos los empleados de la firma. Los empleados de todas las áreas se ofrecen para asistir en las tareas de control ambiental. Por iniciativa del presidente de la compañía, el programa “Campo de Ideas” también alienta a los empleados a proponer ideas innovadoras para mejorar el desempeño de la compañía en distintas áreas.

Los factores claves para responder a distintos temas, como ya se evaluó y describió de forma preliminar en la etapa 2, son los siguientes:

- Compromiso de la alta dirección
- Política referida al tema
- Indicadores de desempeño referidos al tema
- Asignación clara de responsabilidades internas a personas competentes
- Procesos de revisión y aprendizaje que aseguren que la gestión del tema se mejora y se adapta constantemente a los cambios en las circunstancias



#### Norsk Hydro y Amnistía Internacional

La compañía noruega de petróleo y aluminio y Amnistía Internacional (AI) han desarrollado una relación exitosa y prolongada, en la cual TI asiste a Norsk Hydro a desarrollar sistemas y principios para tratar temas relacionados con la corrupción y la violación de los derechos humanos. Por ejemplo, cuando Norsk Hydro comenzó a contemplar el desarrollo de operaciones en China, AI informó a los gerentes involucrados sobre algunos temas relacionados con los derechos humanos. Si bien Norsk Hydro le ofrece apoyo financiero a AI por esta tarea, AI conserva su derecho a criticar el comportamiento de Norsk Hydro. A pesar de sus ocasionales desacuerdos en ciertos temas, ambas partes consideran que tienen mucho que aprender mutuamente.

El desarrollo de estos factores forma parte de un proceso continuo de mejora y todas las organizaciones deben encontrar el mecanismo adecuado para que este proceso encaje dentro de los sistemas gerenciales existentes. Con frecuencia, la integración de los stakeholders a estos procesos de gestión juega un rol importante. La tabla que se presenta a continuación sugiere algunas acciones que se pueden llevar a cabo a fin de mejorar la capacidad de una organización para convocar y responder a sus stakeholders:

**Tabla 3.1: Fortalecimiento de los factores que determinan la capacidad de respuesta exitosa ante un tema**

Factor	Formas de fortalecerlo
<p><b>Compromiso de la alta dirección con el tema</b> La dirección de la compañía es consciente del tema, los recursos necesarios y los vínculos entre los objetivos y la estrategia del negocio, así como de las oportunidades y los riesgos de la relación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los promotores de ciertos temas en la alta dirección pueden impulsar la capacidad de respuesta de la compañía a alto nivel. Los aliados internos –de gran utilidad para llamar la atención de la gerencia hacia temas específicos– pueden encontrarse en diversos sectores de la compañía, como, por ejemplo, en las áreas de gestión de riesgo, relaciones con inversores, marketing o gestión de calidad.</li> <li>• La remuneración de los ejecutivos se puede vincular a ciertos indicadores referidos a los temas de colaboración.</li> <li>• Los responsables del presupuesto deben participar en las conversaciones sobre la disponibilidad de recursos financieros. Resulta fundamental que comprendan los temas a fin de asegurar su adhesión y la provisión de los recursos necesarios.</li> <li>• También es importante instar al consejo y la gerencia para que lideren el abordaje del tema. Deben tener una participación activa a fin de comprender su responsabilidad de dirigir el proceso e impulsar la visión, misión y las consideraciones estratégicas para desarrollar la cultura interna adecuada a la capacidad de respuesta al tema.</li> </ul>
<p><b>Políticas o procesos acordados respecto del tema</b> Políticas desarrolladas a través del diálogo entre los responsables de la implementación, los que reciben su influencia y los encargados de asignar los recursos para su implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los grupos participarán en el desarrollo del borrador de una política, pero deben tomar parte en la elaboración de la política final mediante, por ejemplo, paneles o consultas con stakeholders.</li> <li>• Las normas de responsabilidad corporativa o las que han desarrollado otras organizaciones, pueden servir de modelo, ya homologado por la participación de los stakeholders, para la formulación de políticas.</li> </ul>
<p><b>Actividades actuales de relación en referencia con el tema</b> Actividades de relación alineadas con los procedimientos de gobierno y gestión que definen la dirección del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa de interacciones con los stakeholders deben permitir su incorporación en los ciclos internos de información, presupuestación y gestión.</li> <li>• Los procedimientos de gobierno y gestión deben incorporar mecanismos específicos de control de calidad para hacer un seguimiento de la calidad de la capacidad de respuesta organizacional.</li> </ul>
<p><b>Indicadores y objetivos de desempeño relacionados con el tema</b> Indicadores, mediciones y objetivos de desempeño acordados en diálogo con los stakeholders.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El debate inicial interno sobre los indicadores y objetivos de desempeño, basado en la consideración de sistemas de medición de otras empresas, puede servir para desarrollar otros intercambios de ideas con stakeholders internos y externos.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidad y competencia interna para abordar el tema</b> El personal involucrado tiene las habilidades necesarias, las características personales y las competencias para relacionarse con los stakeholders y tratar el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La incorporación de las habilidades relevantes a las políticas de selección, requerimientos de trabajo y evaluaciones de desempeño resulta esencial, tanto para las personas con mucho contacto con los stakeholders externos como para los gerentes que ejercen una gran influencia en los stakeholders internos.</li> </ul>
<p><b>Procesos de revisión y aprendizaje relacionados con el tema</b> Procesos establecidos para asegurar la revisión y aprendizaje necesarias para innovar y adaptar las políticas y procesos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la etapa 5, se describe un enfoque integral para la revisión del proceso completo de relación. Sin embargo, en menor escala, los círculos de aprendizaje, los foros de debate y las redes de aprendizaje dentro o entre compañías o stakeholders constituyen mecanismos de gran utilidad.</li> </ul>

# Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales



## Política de Responsabilidad Social de la compañía danesa de biotecnología Novozymes

“La compañía danesa de biotecnología Novozymes trabajará continuamente para mejorar su desempeño social. Nos pondremos objetivos ambiciosos e incorporaremos las consideraciones sociales y de derechos humanos dentro de nuestras operaciones diarias.

Identificaremos y concentraremos nuestros esfuerzos en los temas más relevantes para nosotros a nivel personal, nacional, regional y global a fin de generar un impacto positivo.

- Somos responsables de identificar y evaluar las áreas y temas en las que nuestro desempeño social puede mejorar y de realizar los cambios necesarios.
- En nuestro trabajo diario, debemos tener en cuenta nuestras responsabilidades sociales, cumplir con las buenas prácticas y respetarnos mutuamente.
- Debemos escuchar siempre las inquietudes de responsabilidad social de nuestros stakeholders y responder con mentalidad abierta. Mantendremos relaciones estrechas con las comunidades donde operamos y actuaremos como buenos ciudadanos corporativos.
- Nos esforzaremos constantemente para mejorar nuestro desempeño social y alcanzar los objetivos locales y globales.
- Debemos asegurarnos de tener todos las mismas oportunidades de crecimiento y liberar nuestro potencial en un ambiente libre de discriminación.
- Respetaremos los derechos humanos básicos y las normas laborales mediante el seguimiento de nuestro propio desempeño y la colaboración con nuestros proveedores y contratistas para promover el comportamiento socialmente responsable.
- Buscaremos socios que compartan nuestros valores fundamentales.
- Consideraremos el impacto social en el desarrollo de nuevos productos.
- La seguridad de nuestros productos constituye una prioridad fundamental, desde su desarrollo hasta la aplicación de los clientes. No venderemos productos que puedan utilizarse para incumplir la regulación y las normas de seguridad.
- Informaremos con honestidad sobre nuestro desempeño social de forma regular.”



## La publicación de memorias de sostenibilidad en España aumenta un 10% desde 2002, ocupando el 11º puesto mundial

La cultura empresarial de cada país y de cada empresa influye en la manera de enfocar las políticas de RSC y los temas relevantes. La publicación de Memorias de Sostenibilidad en España aumentó desde 2002 más de un 10%, situando a España en el decimoprimer puesto mundial en publicación de estos informes independientes, aunque algo alejada de Japón, que en 2005 sigue ocupando el primer puesto mundial con más de 80% de sus empresas con este informe publicado. Hasta la fecha, el 25% de las empresas españolas elaboran estos informes. En 2002 ese porcentaje apenas alcanzaba el 11%. Éstas son las conclusiones que se desprenden del estudio realizado por la consultora KPMG sobre Memorias de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa en colaboración con la Amsterdam Graduate Business School sobre más de 1.600 empresas en todo el mundo.

Según el documento, las compañías están modificando los factores a los que dan relevancia, dado que el anterior estudio de 2003 mostraba como las empresas atendían en mayor medida a los factores legales y económicos. Ahora, las compañías están tomando posiciones en los temas sociales. La mayoría de las 250 mayores empresas del mundo publican estos informes. En 2004, el 52%, frente al 45% de 2002. De este modo, los indicadores más importantes para las empresas en la actualidad son los sociales, los medioambientales y los económicos, lo que demuestra el cambio que se ha producido respecto a anteriores memorias donde sólo se reflejaban los factores ecológicos o de riesgos laborales. Según KPMG, la elaboración de estos informes es una señal de que la actividad de las empresas en materia de RSC, como es lógico, es mayor en los países ricos, aunque hay economías emergentes como Brasil o Corea del Sur que están aumentando en gran medida sus informes sobre responsabilidad corporativa. En conclusión, ha crecido la elaboración de informes de RSC independientes del informe anual, y son cada vez más las que incluyen en sus planes una sección específica sobre esta materia. ([www.comfia.info/noticias/20059.html](http://www.comfia.info/noticias/20059.html)).



### **METODOLOGÍA SUGERIDA PARA FORTALECER LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS**

*El propósito de esta actividad consiste en iniciar un proceso continuo de fortalecimiento de la capacidad de su compañía para encarar temas prioritarios de forma más efectiva, en especial en sus relaciones con sus stakeholders, y, también, para fortalecer la gestión generalizada de temas de responsabilidad empresarial.*

- Utilice la evaluación que realizó en la etapa 2 para identificar las áreas en las que sus políticas, sistemas de gestión y estructuras de gobierno deben mejorarse. Asimismo, considere los resultados potenciales para los cuales debe prepararse.
- Considere también lo que ha aprendido en relación con la forma en que otros gestionan estos temas. Por ejemplo, tal vez desee utilizar las normas de responsabilidad empresarial que aparecen en la lista para desarrollar políticas sobre determinados temas o analizar cómo otras empresas han desarrollado sus sistemas de trabajo en una serie de temas.
- Considere las pautas planteadas en la tabla anterior y defina los mecanismos que utilizará para fortalecer su capacidad para responder a ciertos temas y relacionarse en función de ellos.
- Determine las prioridades de su plan de mejoras.
- Identifique los recursos de aprendizaje.



### **ASPECTOS CLAVE**

Tenga en cuenta que el proceso de relación en sí mismo constituye un paso clave para el fortalecimiento de ciertos factores. Por ejemplo, si quiere desarrollar una política, le convendrá utilizar uno de los métodos de relación que se describen en la etapa 4. Es decir, establecer un subcomité que investigue e informe al consejo sobre los temas ambientales a fin de fortalecer el compromiso de alta dirección.

# Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales

---



## Sistema de 5 estrellas de Newmont Mining Corporation para evaluar las relaciones con la comunidad y el exterior

Esta compañía minera estadounidense tiene un sistema de calificación para evaluar sus relaciones con la comunidad y el exterior a todo nivel, desde la alta gerencia hasta la base. Los 31 elementos y aspectos del sistema de gestión evaluados incluyen:

- Liderazgo y compromiso;
- Objetivos, indicadores claves de desempeño y programas de mejoras;
- Comunicaciones y consultas internas
- Relaciones y comunicaciones con stakeholders;
- Gestión de riesgo;
- Capacitación, competencia y consciencia de los temas;
- Control, medición e información de desempeño;
- Respeto por los derechos humanos.

Todos los elementos se miden a través de la definición de cinco niveles de cumplimiento, que detallan el comportamiento esperado de la gerencia y el personal en función de cada elemento. De esta manera, el sistema sirve para ofrecer pautas efectivas y, en conjunto con procedimientos de control interno y externo, permite la revisión y la mejora continua del desempeño.

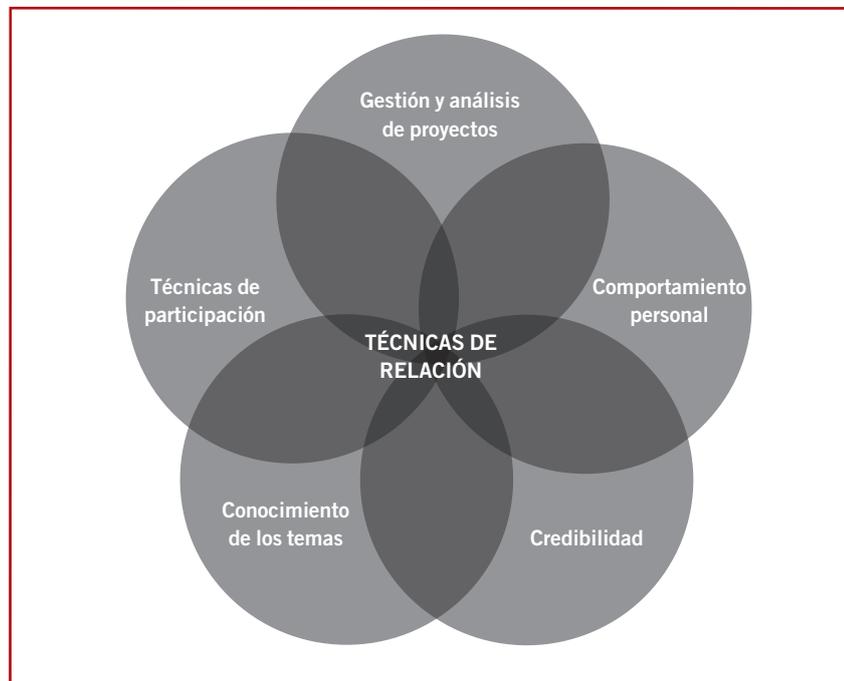


### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Para relacionarse con sus stakeholders, es fundamental que analice qué habilidades internas se requieren. Es probable que distintos tipos de personas participen en la relación con los stakeholders, con distintos niveles de conocimiento y experiencia en la cuestión. En tal sentido, es necesario concentrarse en los gerentes de sostenibilidad y RSC o los especialistas en relaciones con stakeholders, así como también en los gerentes de otras áreas o funciones.

No hay un conjunto genérico de habilidades para las relaciones con los stakeholders, ya que se requieren distintos conocimientos y experiencias para tratar con funcionarios públicos, legisladores, trabajadores de la cadena de compras, o para actuar como moderador, por ejemplo, en un debate con defensores de consumidores a través de Internet. Sin embargo, se puede definir una variedad general de habilidades y características necesarias. En algunos casos, convendrá desarrollar estas habilidades en personas que tratan directamente con los stakeholders, pero no son especialistas en relaciones. En otros, tal vez resulte más adecuado aprovechar la experiencia y preparación de profesionales de especialidades concretas, como relaciones laborales, lobby, relaciones públicas e investigación de mercado. Además de las habilidades específicas, la credibilidad constituye un factor clave en la gestión de relaciones exitosas. Por ejemplo, los interlocutores que tienen antecedentes similares a los del grupo de stakeholders elegido suelen tener un mayor dominio de ciertos temas culturales, lo cual les permite establecer una relación más afable con ellos. Más allá de la habilidad para desarrollar relaciones exitosas, el conocimiento sobre temas relevantes y la credibilidad, existen otras habilidades beneficiosas, tales como la capacidad analítica y de gestión de proyectos y ciertos rasgos de personalidad. Los requisitos relacionados con estas características se describen en detalle a continuación, donde también se ofrecen fuentes para mejorar.

**Figura 3.1: Matriz de características y habilidades de relación**



 **Tabla 3.2: Habilidades y características deseables para desarrollar relaciones exitosas**

Área	Descripción de habilidades y características beneficiosas	Alternativas para desarrollarlas y mejorarlas
<b>Gestión y análisis de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de relaciones estratégicas y productivas con los stakeholders, de forma oportuna y dentro de un presupuesto.</li> <li>Capacidad para examinar e interpretar los resultados de la relación con los stakeholders para capturar los hechos y cifras claves, así como los mensajes y experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Project Management Institute ofrece pautas y capacitación sobre gestión de proyectos en <a href="http://www.pmi.org">www.pmi.org</a>.</li> <li>Las capacidades personales deben complementarse y enmarcarse a través de políticas y procedimientos, como se describe en la sección anterior.</li> </ul>
<b>Comportamiento personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demostración de ciertos rasgos de personalidad, como integridad, capacidad para concentrarse en las soluciones, motivación, creatividad, etc.</li> <li>Estos comportamientos resultan más o menos importantes según la tarea de RS de que se trate. Por ejemplo, a diferencia de los procesos de resolución de disputas laborales, los grupos de debate de consumidores sobre preferencias de compra no requieren 'una perspectiva orientada a las soluciones'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar pautas éticas y políticas de comportamiento personal, así como programas internos para promoverlas y desarrollarlas.</li> </ul>

<p><b>Técnicas de relación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamental tener conocimientos de los mecanismos relevantes para las relaciones con stakeholders (como se plantea en la etapa 4).</li> <li>• Las habilidades necesarias para modelos de relación más participativos, como alianzas, desarrollo de relaciones comunitarias o resolución de conflictos, difieren de las técnicas de investigación de mercado más tradicionales y unilaterales, tales como cuestionarios, encuestas o grupos de enfoque.</li> <li>• Es poco probable que las mismas personas tengan estas características, por lo que conviene integrar un equipo interfuncional, con integrantes de las áreas de recursos humanos, relaciones públicas, atención al consumidor, etc. (o, si es necesario, recurrir a capacidades externas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grupos de aprendizaje internos sirven para que las personas que interactúan con los stakeholders desde distintas áreas de la compañía intercambien experiencias.</li> <li>• Una gran cantidad de proveedores de servicios ofrecen asesoramiento y apoyo para el desarrollo de las competencias específicas, por ejemplo BSR y el Consejo Ambiental. Ver <a href="http://www.bsr.org">www.bsr.org</a> o <a href="http://www.environment-council.org.uk">www.environment-council.org.uk</a> respectivamente.</li> <li>• AccountAbility ha desarrollado cursos de capacitación, certificaciones profesionales y normas de calidad para las relaciones con stakeholders, según su Serie AA 1000. Consultar en <a href="http://www.accountability.org.uk/training">www.accountability.org.uk/training</a></li> </ul>
<p><b>Conocimiento de los temas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento de los temas específicos de la relación con stakeholders puede constituir un requisito previo para el personal que participe en la relación. Puede tratarse de conocimientos sobre temas de desarrollo sostenible, como derecho laboral o cambio climático, o de cuestiones específicas de la industria y el contexto político.</li> <li>• Una vez más, el abordaje de múltiples temas de RS puede requerir la creación de un equipo multidisciplinario, que recurra al 'know-how' de distintas áreas de la compañía –compras, gestión ambiental, etc.– o a conocimientos externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las fuentes ya identificadas en la etapa 2 (cómo aprender de los demás) pueden resultar de utilidad. El desarrollo de una base de datos sobre el tema, a la que puedan acceder personas de todas las áreas de la compañía para buscar información, constituye un recurso de aprendizaje muy útil.</li> <li>• Una vez más, numerosos proveedores de servicios ofrecen asesoramiento y apoyo para el desarrollo de competencias relacionadas con temas específicos. Consultar el anexo para obtener información de algunas de estas organizaciones.</li> </ul>
<p><b>Credibilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El éxito en la generación de confianza y garantías para los stakeholders depende, en parte, de la forma en que las personas que participan en la relación se relacionan con los stakeholders y son percibidos por ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este contexto, la credibilidad implica que las personas que participan en la relación entiendan a las comunidades involucradas. En general, la selección de personas de los contextos locales que asegure igualdad de oportunidades más allá del sexo, religión, etnia, inclinación sexual, etc., servirá para que el personal de la compañía refleje la diversidad de los stakeholders.</li> <li>• Tal vez resulte necesario recurrir a personas u organizaciones externas para facilitar los procesos de relación. Estos recursos ofrecen credibilidad por su imagen de independencia y trayectoria en la obtención de resultados positivos en esta área.</li> </ul>



### **METODOLOGÍA SUGERIDA: DESARROLLO DEL PERSONAL PARA LAS RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS**

*El propósito de esta actividad consiste en crear un plan para mejorar la capacidad de identificar los conocimientos y la experiencia necesarios para establecer relaciones con los stakeholders.*

- Determine las normas de desempeño en términos de resultados necesarios y deseables y evalúe las brechas de habilidades detectadas.
- Defina las prioridades para las acciones correctivas (por ejemplo, más capacitación o personal, o reorganización de los equipos existentes).
- Identifique los recursos de aprendizaje.



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

También es importante contemplar que ciertas personas o grupos pueden tener dificultades para aceptar su convocatoria, o verse impedidos por las circunstancias para contribuir a los procesos de relación. Por ejemplo, puede ocurrir que existan barreras idiomáticas, educativas, culturales, geográficas o temporales, o que los stakeholders carezcan de conocimientos sobre un tema específico.

Por lo tanto, es posible que deba encarar las carencias de capacidad de los stakeholders para evitar su exclusión o prevenir su desvinculación. Por lo menos, tendrá que considerar cuidadosamente las circunstancias de la relación. En Camboya, por ejemplo, los monasterios budistas han resultado ser un buen lugar para la capacitación en derechos humanos, porque ya funcionan como centros comunales de aprendizaje y las personas se sienten más cómodas y se expresa con mayor libertad que en otros espacios que suelen considerarse neutrales y propicios, como podrían ser las oficinas locales de las Naciones Unidas.

Las barreras idiomáticas también constituyen obstáculos significativos y los conceptos que resultan obvios para algunas personas, como el término desarrollo, pueden percibirse de manera diferente en distintos contextos culturales. Por último, la modalidad elegida para compartir la información también reviste gran importancia. No se debe dar por sentado el acceso a las tecnologías modernas de comunicación, en especial Internet, y se deben buscar canales alternativos de información en los casos que sea necesario.

La tabla que se presenta a continuación describe una serie de factores que pueden limitar la capacidad de los stakeholders para participar en procesos de relación y destaca ciertas alternativas para solucionar estas dificultades:



#### Gap Inc. capacita a su personal en cuestiones de relaciones con stakeholders

Esta compañía de ropa estadounidense se dio cuenta de que era necesario que los trabajadores del área de cumplimiento de normas laborales participaran en las relaciones con los stakeholders. Estos empleados debían, por ejemplo, interactuar con gerentes de plantas locales, operarios y comunidades locales a fin de superar desafíos específicos de la producción. Por lo tanto, resultó evidente que los equipos de trabajo de campo debían desarrollar capacidades para ir más allá de la mera gestión laboral para entablar relaciones proactivas con el propósito de generar la confianza necesaria para los procesos con múltiples socios. Al mismo tiempo, la compañía cobró conciencia de que la alta dirección también debía conocer estas relaciones en profundidad, en especial, las razones estratégicas que las hacían necesarias. En consecuencia, Gap inició una serie de programas de capacitación para mejorar la capacidad interna de la compañía para tratar este tipo de temas y para colaborar con sus stakeholders.

## Mantenimiento y fortalecimiento de las capacidades relacionales



**Tabla 3.3: Obstáculos para la participación de los stakeholders**

Áreas	Temas	Soluciones potenciales
<b>Conocimiento / Educación / Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos específicos del tema</li> <li>• Capacidad de uso de Tecnología Informática y de Comunicaciones</li> <li>• Alfabetismo</li> <li>• Estilos de comunicación</li> <li>• Idioma</li> <li>• Alcance limitado de prensa y medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de información oportuna</li> <li>• Uso de canales de información diferentes (medios impresos y online, radio y teatro comunitarios)</li> <li>• Provisión de capacitación</li> <li>• Provisión de información en varios idiomas</li> <li>• Días de visita a instalaciones</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tecnología</li> <li>• Medios de transporte</li> <li>• Infraestructura poco confiable (probablemente por motivos estacionales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección de lugares de fácil acceso</li> <li>• Asistencia en el transporte</li> <li>• Provisión de equipos y capacitación tecnológica, si fuera necesario</li> <li>• Elección de estación adecuada (por ej., evitar la época de temporales)</li> </ul>
<b>Contexto Socio-Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquías sociales (castas, género, riqueza)</li> <li>• Conflictos locales</li> <li>• Falta de comprensión de las costumbres claves</li> <li>• Religión</li> <li>• Costumbres culturales y estilos de comunicación</li> <li>• Familia y otras responsabilidades (cosechas, cuidado de los niños)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el anonimato, si fuera necesario</li> <li>• Ser concientes de los conflictos potenciales entre grupos de stakeholders</li> <li>• Elección de horarios y lugares para el proceso de relación que contemple las necesidades de los stakeholders</li> </ul>
<b>Ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se sienten cómodos los stakeholders?</li> <li>• ¿Es un sitio accesible?</li> <li>• ¿Se puede lograr la privacidad o el anonimato necesario?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad ante los requerimientos planteados por los stakeholders en relación con los lugares</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de viaje y alojamiento</li> <li>• Pérdida de tiempo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación de la pérdida de tiempo de trabajo</li> <li>• Compensación de costos de viaje y alojamiento</li> </ul>

Algunos de los factores claves que representan limitaciones para los stakeholders tienen que ver con los conocimientos, el acceso a la información, los recursos financieros o el tiempo. Las siguientes pautas le resultarán de utilidad para gestionar estas cuestiones:

- Si les ofrece apoyo financiero a sus stakeholders, hágalo en función de condiciones claras y de forma transparente.
- Jamás presuponga que existen niveles compartidos de conocimientos y percepciones similares de conceptos. Asegúrese que todas las partes comprendan los temas en cuestión.
- Asigne el tiempo suficiente: los stakeholders —al igual que la compañía— necesitan tiempo para digerir la información, comprender las cuestiones y formar sus opiniones. El desarrollo de una buena relación requiere confianza y la confianza lleva tiempo.
- No se limite a asegurarse de que los stakeholders entiendan su forma de pensar. Asegúrese, también, de comprender sus puntos de vista.



#### Instituto Ethos: Empresas y responsabilidad social (Brasil)

El Instituto Ethos es una ONL creada con la misión de movilizar, sensibilizar, y ayudar a las empresas para gestionar sus negocios de manera socialmente responsable. Sus 907 empresas miembro representan aproximadamente el 30% del PIB brasileño y emplean acerca de 1.2 millones de personas. Está caracterizada por su interés en el establecimiento de pautas éticas en las relaciones con empleados, proveedores, clientes, comunidades, accionistas, administraciones públicas, y el medio ambiente.

El Instituto Ethos es un centro de movilización, organización de conocimiento, de intercambio de experiencias y de desarrollo de herramientas que pueden ayudar a las empresas de analizar sus prácticas de gestión y profundizar su grado de compromiso con la responsabilidad corporativa.

### REVISIÓN DE LA ETAPA 3

Esta etapa no tiene un final delimitado. Se trata del comienzo de un proceso constante de desarrollo de personas y sistemas para asegurar que la organización cuenta con la capacidad necesaria para relacionarse de manera efectiva con sus stakeholders y que los stakeholders puedan participar en el proceso de relación.

#### Resultados

- Mayor capacidad del personal para desarrollar procesos de relación
- Sistemas organizacionales internos que aseguran el éxito de las relaciones
- Capacidad de los stakeholders externos para participar en la relación

## Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders

---

### OBJETIVOS

La meta de esta etapa consiste en diseñar e implementar procesos de relación que cumplan con las expectativas de los stakeholders y los objetivos organizacionales.

Cuando llega el momento de entablar una relación con sus stakeholders, existe una amplia variedad de opciones: desde reuniones básicas y llamadas telefónicas hasta procesos más innovadores, como paneles de asesoramiento y foros de múltiples stakeholders.

La cuestión no suele limitarse a la elección de una técnica justa y efectiva para desarrollar el diálogo, sino que abarca, también, el diseño de estructuras de gobierno y procesos de toma de decisiones a medida que la relación profundiza y se convierte en colaboración activa. La clave consiste en seleccionar la técnica o la estructura de gobierno adecuadas, lo cual depende de sus objetivos y de las necesidades de sus stakeholders.

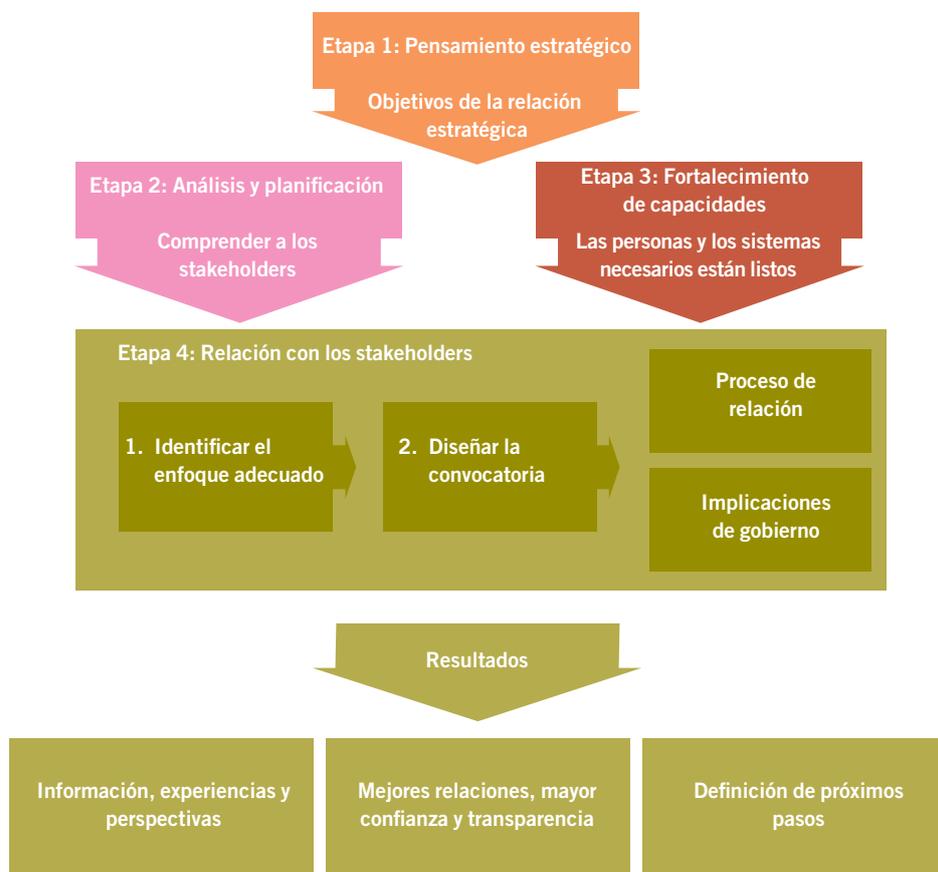


### PROCESO

Las acciones y herramientas descritas en esta etapa lo ayudarán a elegir los procesos de relación que puede utilizar para satisfacer las necesidades prácticas y estratégicas de la organización y de sus stakeholders. Luego, esta sección le ayudará a tomar las decisiones adecuadas referidas a temas del diseño del proceso, tales como oportunidad, información preliminar, utilización de facilitadores externos y definición de reglas básicas. Por último, le ofrece algunos consejos genéricos para el proceso de relación en sí.

# Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders

---





### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Las herramientas y métodos de participación de stakeholders incluyen procesos ya conocidos por las compañías, tales como estudios de investigación de mercado y reuniones de grupo, investigación de líderes de opinión, conferencias y talleres. Otros procesos de participación y técnicas de facilitación menos conocidos también pueden resultar útiles. Las herramientas y técnicas desarrolladas por profesionales en desarrollo internacional, planificación pública, participación democrática y comunidades en línea pueden ser particularmente eficientes para crear consenso y resolver problemas con diversos grupos de stakeholders.

Existe una amplia gama de métodos y herramientas disponibles, con sus respectivas ventajas y limitaciones. La clave consiste en elegir la combinación correcta de enfoques y técnicas para su situación, negocio y stakeholders particulares. No existe una fórmula para realizar esta selección; en cada caso, dependerá de los factores que ya se han analizado en las etapas previas, por ejemplo:

- Sus objetivos estratégicos de relación
- El enfoque actual con respecto a los stakeholders y el nivel de relación con los mismos
- La madurez del tema
- Sus expectativas y las expectativas de sus stakeholders con respecto a los resultados de la relación
- Los recursos disponibles para emprender la relación
- La magnitud del cambio al que usted aspira y sus márgenes de maniobra

En muchos casos, alcanzar sus objetivos puede requerir combinaciones o secuencias de diferentes enfoques. Por ejemplo, crear grupos de enfoque puede constituir una excelente manera de obtener un conocimiento inicial de las perspectivas iniciales de los stakeholders con respecto a un tema. Este conocimiento inicial puede servir como punto de partida para desarrollar una iniciativa voluntaria con algunos pares de la industria a fin de abordar el asunto. Cuando usted establezca esta iniciativa voluntaria, deberá asegurarse de informar al respecto a los stakeholders que, de alguna u otra manera, se verán afectados por ella. La creación de reuniones de grupo para la exploración inicial de un tema también representa un vehículo excelente para diseñar una encuesta personalizada, por ejemplo, a fin de examinar las perspectivas de los empleados sobre las prácticas de gestión internas.



#### Importante:

Las primeras tres modalidades (permanecer pasivo, hacer un seguimiento, informar) no constituyen relaciones, puesto que las verdaderas relaciones son interactivas. Sin embargo, “permanecer pasivo”, “hacer un seguimiento” o “informar” representan tres enfoques clave con respecto a los stakeholders y pueden convertirse en una característica importante de su relación con ellos. De hecho, pueden constituir su única relación con un grupo particular de stakeholders o servir como complemento de otras actividades.

# Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders



**Tabla 4.1: Niveles de relación**

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Ejemplos de enfoques
<b>Permanecer pasivo</b>	Sin meta. Sin relación.	Sin comunicación activa.	No hay relación.	Inquietudes de los stakeholders expresadas mediante protestas, cartas, medios de comunicación, sitios de Internet, etc., o presión sobre los organismos regulatorios y otras iniciativas de intercesión.
<b>Hacer un seguimiento</b>	Hacer un seguimiento de las opiniones de los stakeholders.	Unilateral: de los stakeholders con la compañía.	No hay relación.	Seguimiento en los medios de comunicación e Internet. Informes de segunda mano de otros stakeholders, posiblemente a través de entrevistas establecidas.
<b>Informar</b>	Informar o educar a los stakeholders.	Unilateral: de la compañía con los stakeholders, sin invitación a responder.	Relación a largo o corto plazo con los stakeholders. <i>"Les mantendremos informados."</i>	Boletines y cartas. Folletos, informes y sitios de Internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Días de visita a las instalaciones. Giras de presentaciones y exhibiciones públicas. Comunicados de prensa, conferencias de prensa, publicidad en los medios, lobby.
<b>Realizar Transacciones</b>	Trabajar de forma conjunta en una relación contractual, en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos.	Bilateral limitada: el desempeño se determina y se monitorea conforme a los términos del contrato.	El contrato establece los términos de la relación. <i>"Haremos lo que dijimos que haríamos" o "les proveeremos los recursos para que puedan hacer lo que acordamos".</i>	Asociaciones público-privadas e Iniciativas de financiación privada. Subvenciones y marketing de causas.
<b>Consultar</b>	Obtener información y feedback de los stakeholders para informar decisiones internas.	Bilateral limitada: la compañía formula preguntas y los stakeholders responden.	Relación a corto o largo plazo. <i>"Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y proveeremos feedback sobre nuestras decisiones".</i>	Encuestas, reuniones de grupo, evaluaciones de desempeño, reuniones individuales, reuniones públicas y talleres, foros de asesoramiento, feedback online y foros de debate, sondeos de opinión.
<b>Convocar</b>	Trabajar directamente con los stakeholders para asegurar que se comprendan bien sus inquietudes y que se las considere en las decisiones.	Bilateral o de dirección múltiple entre la compañía y los stakeholders. El aprendizaje es mutuo. Los stakeholders y la compañía toman medidas individualmente.	Relación puntual o de largo plazo. <i>"Trabajaremos con ustedes para asegurar que se comprendan sus inquietudes, desarrollar propuestas alternativas y proveer feedback acerca de la influencia de las opiniones de los stakeholders en el proceso de toma de decisiones".</i>	Foros de múltiples stakeholders, paneles de stakeholders, procesos de creación de consenso, Procesos de participación en la toma de decisiones.
<b>Colaborar</b>	Asociarse o establecer una red de stakeholders para desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción.	Bilateral o de dirección múltiple entre la/s compañía/s y los stakeholders. Ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones. Los stakeholders trabajan para tomar medidas.	A largo plazo. <i>"Recurriremos a ustedes en busca de consejo y participación directa en la búsqueda y la implementación de soluciones a los desafíos comunes".</i>	Proyectos conjuntos, iniciativas, asociaciones voluntarias de dos partes o de múltiples stakeholders.
<b>Delegar</b>	Delegar en los stakeholders la toma de decisiones sobre un tema particular.	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas: los stakeholders tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se delegan a los stakeholders.	A largo plazo. <i>"Implementaremos lo que ustedes decidan".</i>	Incorporación de los stakeholders a la estructura de gobierno (por ejemplo, como miembros, accionistas o en comités particulares, etc.).



## METODOLOGÍA SUGERIDA PARA IDENTIFICAR LOS MÉTODOS DE RELACIÓN MÁS CONVENIENTES

*El propósito de esta actividad consiste en identificar los métodos de relación más apropiados para satisfacer sus necesidades y las de sus stakeholders.*

A partir de la información obtenida en las etapas previas, el siguiente proceso le ayudará a seleccionar el enfoque, o la combinación de enfoques, en los que usted deberá centrar su atención. Esta metodología provee sugerencias sobre qué técnicas funcionarán mejor en cada caso, además de algunos datos y consideraciones a tener en cuenta en situaciones específicas.

La relación con los stakeholders puede oscilar entre un enfoque de política marginal y no intervención a un enfoque de integración total a la toma de decisiones. La tabla 4.1 identifica 8 niveles de relación en esta escala. La tabla destaca las características claves de los diferentes niveles de relación y brinda ejemplos de algunos de los enfoques de relación prácticos más comunes en cada nivel.

- Reúna a un grupo de personas que conozcan a estos grupos de stakeholders, individuos que ya interactúen con ellos y/o que hayan participado en el análisis previo de los temas y los stakeholders. Asimismo, se recomienda incorporar a los stakeholders, al menos en el diseño final del enfoque, para asegurar que el enfoque satisfaga sus expectativas. Cabe señalar que es importante que se despliegue cierto grado de flexibilidad con respecto al enfoque que se planifica.
- Analice los resultados de las etapas previas y sus hallazgos.
- Considere si debe relacionarse con estos grupos de stakeholders de forma separada (ya sea por distintas necesidades, por una cuestión práctica o de objetivos diferentes) o si podría integrarlos en un mismo proceso de relación (en particular, cuando tenga los mismos objetivos con relación a diferentes grupos de stakeholders o cuando desee resolver conflictos entre diferentes grupos de stakeholders).
- Para cada tema y grupo de stakeholders, considere el nivel de relación preferente del negocio y los enfoques de relación específicos que puedan resultar más apropiados para esos niveles de relación. Utilice las descripciones de estos distintos enfoques en las páginas siguientes para profundizar el análisis.

## Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders



- Utilice la tabla, además de las preguntas en la Tabla 4.2, para reflexionar sobre una cantidad reducida de enfoques específicos apropiados. Recuerde que todos los enfoques son flexibles y adaptables. A menudo, encontrará que necesita varios enfoques. Los enfoques de alto nivel, en particular, suelen ir precedidos o acompañados de más enfoques de bajo nivel, como encuestas o reuniones personales para preparar el proceso, recopilar cierta información básica o asegurar que existen acuerdos fundamentales sobre aspectos importantes.
- Una vez que haya escogido un enfoque, analice nuevamente los resultados posibles y si eso es lo que su negocio desea y está dispuesto a emprender. Por último, vuelva a cotejar el enfoque seleccionado con sus objetivos estratégicos de relación originales para asegurarse de que el enfoque contribuya de hecho a alcanzarlos.

 <b>Tabla 4.2: Preguntas útiles para evaluar métodos de relación</b>	
<b>Objetivos y necesidades de la organización y de los stakeholders</b>	1. ¿Contribuye a establecer el tipo de relación que queremos? 2. ¿Es capaz de generar los resultados a corto y/o a largo plazo que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos estratégicos? 3. ¿Generará la información cualitativa y cuantitativa necesaria para que el negocio tome decisiones? 4. ¿Cuento con suficientes recursos y tiempo para implementar este método/combinación de métodos?
<b>Perfiles de los stakeholders</b>	5. ¿Es útil para los stakeholders con quienes quiero involucrarme? 6. Si se considera la movilidad de los stakeholders, ¿es apropiado para su ubicación actual? 7. ¿Se adapta al nivel de conciencia y comprensión actuales de los stakeholders? 8. ¿Qué asuntos prácticos deberán considerarse y resolverse para que la relación sea accesible/attractiva para ellos?
<b>Contexto de la relación</b>	9. ¿La relación actual con estos stakeholders permite la aplicación de este enfoque? 10. ¿Hace suficiente tiempo que conocemos a los stakeholders? 11. ¿Es adecuado para la cantidad de personas con la que necesitamos involucrarnos?
<b>Contexto del tema</b>	12. ¿Es apropiado para el nivel de madurez del tema? 13. ¿Es un tema demasiado sensible para este enfoque? 14. ¿Se adapta a la política o requerimientos legales existentes que se aplican al grupo de stakeholders o al tema? 15. ¿Es un enfoque adecuado para un tema que requiera la relación de stakeholders?

## ENFOQUES CORRIENTES DE RELACIÓN CON STAKEHOLDERS

A continuación se definen algunos de los enfoques más comunes para la relación con los stakeholders. Luego, se presentan algunos de los métodos y técnicas interactivos que se pueden utilizar para la realización de reuniones de grupos grandes y pequeños. Se describen algunos de los siguientes métodos de relación con los stakeholders:

- Solicitud de respuesta escrita de los stakeholders, por ejemplo a través de cupones de respuesta incluidos en los informes
- Líneas gratuitas de atención telefónica
- Reuniones individuales
- Mecanismos de relación online
- Participación de los stakeholders en los procesos de investigación, información y elaboración de políticas respecto de los temas
- Reuniones de grupo
- Reuniones públicas
- Encuestas
- Paneles de asesoramiento
- Foros de múltiples stakeholders
- Alianzas, colaboraciones, iniciativas voluntarias y proyectos conjuntos de múltiples stakeholders
- Panorama general de las técnicas de facilitación
- El defensor del cliente u Ombudsman

#### Recuadro 4.1: Solicitud de respuesta escrita por parte de los stakeholders / Cupones de respuesta

Solicite contestaciones escritas a consultas formales o envíe cupones de respuesta a los stakeholders para que puedan ofrecer su feedback en relación con informes de sostenibilidad.

##### Aspectos clave

- En general, se registra una tasa baja de respuesta, pero se trata de un mecanismo abierto para que cada uno de los stakeholders pueda expresar su opinión sin tener que asistir a las reuniones.
- Facilita la creación de una lista de los stakeholders interesados para futuros contactos y convocatorias.
- No generan resultados válidos desde el punto de vista estadístico: pueden producir sesgos.

##### Ejemplos en acción

- Shell invita al público en general a hacerle llegar sus preguntas, comentarios u opiniones a través de tarjetas tituladas “Cuéntele a Shell”, que se envían con sus informes de sostenibilidad, cartas o mensajes de correo electrónico. A su vez, la compañía se compromete a responder de forma personalizada a todos los comentarios o preguntas recibidas mediante este canal.

#### Recuadro 4.2: Líneas de atención telefónica gratuita

Se trata de líneas telefónicas gratuitas para que los stakeholders obtengan información sobre un tema o proyecto, comuniquen sus opiniones o informen sobre problemas detectados.

##### Aspectos clave

- Las comunicaciones telefónicas son accesibles para muchas personas y posibilitan que los stakeholders respondan con un esfuerzo mínimo y en el momento o lugar que les resulte conveniente.
- No permiten el diálogo en profundidad, pero sirven para que los stakeholders obtengan información o respondan rápidamente y con la confidencialidad necesaria.
- Dentro de la compañía, un representante corporativo, funcionario, abogado o administrador entrenado puede atender las líneas telefónicas gratuitas de forma rápida y brindar el asesoramiento o respuesta adecuado a los stakeholders que llaman. Sin embargo, es posible que los stakeholders no se sientan cómodos para informar sobre cuestiones delicadas.
- Personas externas a la organización también pueden atender estas líneas en nombre de la misma. Tienen menor capacidad para brindar respuestas, pero pueden resultar más creíbles y accesibles para los stakeholders. Además, se las puede integrar a algún proceso de control de calidad.

## Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders

---

### Recuadro 4.2: Líneas de atención telefónica gratuita (continuación)

#### Ejemplos prácticos

- Adolfo Domínguez invita a sus clientes a llamar a su servicio de atención al cliente o enviarles un e-mail para comunicarle sus sugerencias, o si no cumple sus expectativas.
- Iberdrola dispone de un teléfono de atención al cliente así que de un buzón de e-mail para el cliente.
- Gas Natural dispone de un Departamento de Relaciones con Inversores, que cuenta con especialistas que atienden personalmente las llamadas y mails de las personas interesadas en obtener información adicional de la compañía o que tienen sugerencias/dudas/comentarios a comunicar.

### Recuadro 4.3: Reuniones individuales

Se trata de reuniones con cada uno de los stakeholders, líderes de opinión o representantes organizacionales.

#### Aspectos claves

- A menudo, las reuniones individuales constituyen el primer paso del desarrollo de una relación con un stakeholder o grupo. Se pueden utilizar para reunir información, explorar ciertos temas, recoger opiniones sobre la imagen de la compañía, tantear las posibilidades de la futura relación, acordar objetivos comunes o reglas básicas y generar confianza con los stakeholders principales antes de iniciar el proceso de relación.
- Las reuniones individuales ofrecen un espacio seguro, donde los stakeholders pueden analizar sus inquietudes sin tener que adoptar o defender una posición en público.
- En general, las reuniones personales no se consideran ni se informan dentro de los programas corporativos de relación con stakeholders. Sin embargo, las reuniones diarias con los stakeholders clave, como inversores (fondos de 'inversión responsable'), clientes institucionales, entes reguladores, políticos, funcionarios y proveedores estratégicos, constituyen uno de los métodos principales para analizar expectativas y temas específicos.

#### Ejemplos prácticos

- Telefónica se reúne de forma regular con inversores y analistas que han adoptado criterios de inversión de responsabilidad social y ambiental para analizar su desempeño, riesgos y la importancia estratégica de los esfuerzos de responsabilidad empresarial de la compañía. La participación de Telefónica en el Proyecto de Transparencia sobre el Carbono (CDP, Carbon Disclosure Project), que representa a la mayor colaboración de inversores institucionales en torno al tema del cambio climático, constituye uno de los resultados de estas reuniones interpersonales.

#### Recuadro 4.4: Mecanismos online para el desarrollo de relaciones

Se trata de la utilización de Internet o del correo electrónico para comunicar opiniones o desarrollar debates.

##### Aspectos clave

- Siempre y cuando los stakeholders tengan acceso a la tecnología necesaria, los mecanismos de relación online acortan las distancias y permiten a los stakeholders participar sin tener que asistir a reuniones. Sin embargo, cabe considerar quiénes contarán con los requisitos tecnológicos necesarios y quiénes no. En especial, en el caso de relaciones con comunidades de países en vías de desarrollo, los mecanismos online resultan poco adecuados para garantizar la integración de las comunidades de menores recursos. Por lo general, los usuarios de Internet tienen un nivel de educación y recursos más alto que el promedio de la sociedad.
- En general, los resultados obtenidos no son válidos desde el punto de vista estadístico, ya que puede resultar difícil interpretar el volumen de respuestas. El diálogo a través de Internet no suele ser muy efectivo para lograr el consenso.
- Es importante diseñar el mecanismo de relación online en función de las necesidades de la organización y sus stakeholders. Las opciones incluyen: debate multilateral en Internet de carácter permanente o puntual, formularios online para comunicación de opiniones, debates por correo electrónico, sesiones de preguntas y respuestas en tiempo real (se pueden vincular a eventos del mundo real), wikis (programas de escritura en colaboración), salas de chat que funcionan como reuniones de grupo, encuestas o sondeos de opinión por Internet.

##### Ejemplos prácticos

- Cintra pone a disposición de sus clientes diferentes vías de comunicación de manera permanente para evaluar el grado de satisfacción del cliente y del usuario para llevar a cabo un diagnóstico del estado de la empresa y del servicio prestado. Dichas vías le permiten conocer las expectativas generadas, la fidelidad de los clientes y los puntos fuertes de su servicio, así como los aspectos a mejorar. Así, Cintra adopta una actitud proactiva, con el constante seguimiento de sus acciones. Intenta adelantarse a las necesidades que le plantean sus clientes y usuarios.
- Ferrovial se ha convertido en el primer grupo constructor y de servicios en hacer accesible su web corporativa de acuerdo a un modelo que recibe la calificación de accesibilidad Doble A (AA), según los estándares establecidos por la Web Accessibility Initiative (WAI). Con esta iniciativa –la segunda entre las empresas del Ibex-35– la web de Ferrovial ha alcanzado los niveles más exigentes a escala internacional en materia de accesibilidad, navegabilidad y diseño visual. La iniciativa se enmarca en una estrategia que mantiene entre sus objetivos prioritarios potenciar la comunicación y el diálogo entre sus stakeholders y facilitar la accesibilidad a personas con discapacidad en cualquiera de los entornos donde opera la compañía. La web permite también el acceso a un colectivo de personas que, aunque no con una discapacidad severa, tienen dificultades para acceder con normalidad a los portales, bien por disponer de una conexión lenta, sufrir una discapacidad transitoria o ser personas de avanzada edad.
- Gas Natural México está llevando a cabo una encuesta de satisfacción de sus clientes en su portal Internet.

### **Recuadro 4.5: Participación de los stakeholders en la investigación de temas y en la elaboración de informes y políticas**

Los grupos de stakeholders o expertos externos, que no pertenecen a los ámbitos empresariales tradicionales, se encargan de escribir los informes o comentarios relacionados con temas clave o de evaluar los borradores que prepara la compañía. Los grupos de stakeholders múltiples, que incluyen stakeholders internos y externos, trabajan en conjunto para desarrollar un informe o política.

#### **Aspectos clave**

- Implica una dedicación significativa de tiempo por parte de los stakeholders/expertos que, tal vez, se deba remunerar, aunque esto podría afectar la percepción de independencia de los stakeholders.
- La transparencia de los procedimientos de investigación es importante para muchos stakeholders. Por lo tanto, la participación de los stakeholders debe reflejarse en los procesos de información.
- Se limita a la relación con stakeholders profesionales.
- Es necesario asignarle un propósito específico al informe y buscar la forma de convertirlo en una acción. El resultado no puede ser sólo un papel.

#### **Ejemplos prácticos**

- La secretaría de Global Reporting Initiative, con base en Amsterdam, solicitó comentarios telefónicos o escritos sobre el borrador de su informe de sostenibilidad a alrededor de 30 de sus stakeholders, incluyendo integrantes de su personal y de redes más amplias. Los comentarios recibidos condujeron a la realización de varias modificaciones a la presentación del informe y a los planes de acción de la organización.
- Las compañías de telecomunicaciones que participan de la Iniciativa Global de Sostenibilidad Electrónica (GESI) con UNEP y el Sindicato Internacional de Telecomunicaciones auspiciaron la elaboración de un informe sobre 'Minería de Coltan en la República Democrática del Congo', realizado por la ONG Fauna & Flora International. El informe aportó valiosos datos sobre las cuestiones éticas y conservacionistas involucradas en el tema a través de la identificación y consulta de los stakeholders claves que integran la larga cadena de compras y uso de la industria del tantalio.
- Inditex invita on line a todos sus stakeholders a rellenar un cuestionario acerca de su Memoria de Sostenibilidad.

### **Recuadro 4.6: Reunión de grupo**

Se trata de reuniones de pequeños grupos para obtener sus opiniones y comentarios sobre algún tema en particular. Los representantes de la compañía suelen estar presentes, pero la moderación de la reunión está a cargo de un tercero.

#### **Aspectos clave**

- Las reuniones de grupo constituyen un medio efectivo y flexible para recoger diversas impresiones sobre la gestión de la compañía en ciertos temas o para conocer la variedad de los puntos de vista de los stakeholders. Sin embargo, las perspectivas que se obtienen pueden presentar desvíos en comparación con las opiniones de la población total de stakeholders, ya que la cantidad de personas que participa en una reunión de grupo no constituye una muestra representativa. Por lo tanto, la selección de representantes reviste una importancia aún mayor.

#### **Ejemplos prácticos**

- En el marco de su misión y estrategia de Responsabilidad Social Corporativa Telefónica, con el apoyo del Instituto de Investigación Aplicada Nóos, lanzó a finales del 2004 un proyecto piloto de investigación aplicada, dirigido a formular un modelo de generación de conocimiento en la relación del grupo Telefónica con sus principales stakeholders. Cuatro grupos de interés piloto fueron identificados y se realizaron una serie estructurada de reuniones para un mejor conocimiento de sus puntos de vista, opiniones y expectativas, y el desarrollo conjunto de planes de acción.

- Cuando evaluó su estrategia de sostenibilidad, el Nedbank de Sudáfrica organizó un taller de opiniones de stakeholders con un grupo pequeño de representantes de diversos stakeholders. El grupo seleccionado estaba formado por personas con conocimientos sobre sostenibilidad, analistas, ONGs, inversores, clientes y proveedores. A partir del informe anual de sostenibilidad, se presentó la estrategia del grupo y una actualización del desempeño para su análisis.

#### Recuadro 4.7: Reuniones públicas

Se trata de reuniones de gran escala, a las que asiste el público en general o los representantes de diversos grupos de stakeholders. Resultan de especial utilidad para difundir información, compartir opiniones y debatir temas no controvertidos.

##### Aspectos clave

- Las reuniones pueden ser facilitadas por la compañía o por un tercero. Las puede realizar la compañía de forma individual o en colaboración con otras organizaciones. La participación de otras organizaciones conocidas y respetadas por los stakeholders puede servir para atraer a los invitados y ponerlos cómodos.
- El diseño del proceso debe responder a los objetivos de la organización, las inquietudes de los stakeholders y la naturaleza del tema. Las audiencias públicas tradicionales pueden despertar cierto antagonismo –“nosotros contra ellos”– y no necesariamente sirven para promover un debate constructivo. Tampoco resultan adecuadas para la toma de decisiones ni para fomentar un diálogo más profundo. Otras opciones posibles incluyen talleres, juegos de roles, sesiones de consenso, reuniones colaborativas de diseño y reuniones organizadas de acuerdo con la Tecnología de Espacio Abierto.
- Las reuniones públicas son ideales para tratar impactos y decisiones locales, tales como temas específicos de planificación o impactos ambientales a nivel de plantas, ya que los stakeholders se encuentran en una misma zona geográfica.

##### Ejemplos prácticos

- En mayo de 2005 se organizó con la participación de Red Puentes un encuentro sobre la RSC de las empresas españolas en Latinoamérica. El encuentro se realizó en España y tenía como objetivo generar lazos entre la sociedad civil de la región y las empresas españolas con motivo de fortalecer el compromiso de éstas con la Responsabilidad Social Corporativa. Fue organizado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, la Universidad Complutense, Fundación Carolina y Red Puentes. Dos compañías bancarias con principal representación en Latinoamérica, Grupo BBVA y Grupo Santander participaron.
- La ONG Intermón Oxfam organizó en marzo de 2004 un seminario sobre la responsabilidad social corporativa en el sector textil, en el que participaron representantes de empresas como Mango y Cortefiel, el sindicato CCOO o la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). La jornada "Moda y trabajo", que Intermón ha convocado en el marco de la campaña "Comercio justo", pretende reunir a todas las partes implicadas en la responsabilidad de las empresas textiles para con los trabajadores de sus proveedores en los países en vías de desarrollo.

#### Recuadro 4.8: Encuestas

Se trata de encuestas masivas a grupos enteros de stakeholders (por ejemplo, todo el personal) o de una muestra representativa (por ejemplo, consumidores) y pueden tratar sobre temas generales o específicos. Se pueden realizar online, por correo, a través de terminales informáticos, por teléfono o en persona.

##### Aspectos clave

- Las encuestas pueden ser simples o complejas, formales o informales. No obstante, se pueden encarecer y generar un gran caudal de datos con rapidez. Por lo tanto, conviene

## Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders

---

tener claro cómo se utilizarán los resultados antes de implementar esta técnica.

- Con un buen diseño y una buena muestra, una encuesta puede ofrecer un panorama con validez estadística de las actitudes y opiniones de los stakeholders, además de evitar el problema de relacionarse sólo con stakeholders que uno mismo ha seleccionado.
- Resultan útiles para recopilar información de base o estándar, que puede servir para diseñar acciones. Dado que se trata de una comunicación 'unilateral', no contribuye directamente al desarrollo de la confianza o el consenso entre las partes.
- Los hallazgos y las respuestas correspondientes de la compañía deben comunicarse a los stakeholders encuestados.

### Ejemplos prácticos

- Cintra realiza anualmente un estudio que mide y analiza la satisfacción de sus clientes en el área de aparcamientos, tanto para los de rotación como para los de vía pública. También realiza entre los usuarios de las autopistas de Cintra encuestas telefónicas y pone a disposición de éstos, de forma permanente, cuestionarios de satisfacción en las páginas web de cada una de las concesionarias.
- Ferrovial lleva a cabo un análisis de la satisfacción del cliente a través de una encuesta anual de satisfacción en aquellos centros donde el Sistema de Gestión se encuentra implantado y certificado, que es en el 70% de la facturación. Además, Ferrovial ha creado canales de comunicación interna (buzón de sugerencias y denuncias) y actuaciones de mejora.
- En 2003, el Banco Sabadell llevó a cabo una macroencuesta de clima laboral con el objetivo de evaluar el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo y con otros aspectos relativos a la organización.
- Los Laboratorios Bagó disponen de programas de comunicación y satisfacción interna. Todos los viernes del mes de mayo, el mes del trabajador, se hace un desayuno por área al que invita el gerente; incluso este año el encuentro fue amenizado con una obra de teatro. La idea es compartir y generar un ambiente más abierto a la comunicación. Debido a que en algún momento se identificaron problemas por falta de liderazgo que generaron desmotivación en el personal, se contrató a un psicólogo laboral que hace consultorías y se reúne con empleados, gerentes y jefes, para detectar dónde está el problema de comunicación. Esto ayuda a mejorar el clima laboral.

### Recuadro 4.9: Paneles de asesoramiento o evaluación de stakeholders

La compañía convoca a los stakeholders para que ofrezcan su asesoramiento y comentarios sobre un determinado proyecto o conjunto de temas, o para que evalúen las actividades corporativas desde una óptica independiente.

#### Aspectos clave

- Defina la función específica de los miembros del panel de asesoramiento:
  - Si los stakeholders ofrecen su asesoramiento y sus opiniones de forma personal, no como representantes de sus organizaciones o grupos de pertenencia, se facilita el acuerdo de condiciones.
  - Si los integrantes del panel actúan en nombre de un grupo, asegúrese de que realmente lo representen (es posible que tengan que ser elegidos) y tengan tiempo y autoridad para consultar a sus grupos y contar con su apoyo.
- Los paneles de asesoramiento pueden estar formados por stakeholders de distintos grupos o por representantes de un solo grupo de stakeholders.
- Este mecanismo resulta adecuado para tratar temas y procesos complejos y de largo plazo, ya que los integrantes logran comprender en profundidad los temas a los que se enfrenta la compañía.
- La participación en los paneles de asesoramiento implica una dedicación considerable de tiempo por parte de los stakeholders/expertos: es posible que se les deba pagar por su tiempo y cubrir sus gastos, lo cual, si no se gestiona con cuidado, puede afectar la percepción de independencia de los stakeholders.

- Asegúrese de que el panel cuente con una equilibrada participación de los distintos sectores involucrados y considere cuidadosamente si la exclusión de una determinada organización no afectará todo el proceso.

#### Ejemplos prácticos

- El Banco Sabadell dispone de un Comité de Ética Corporativa. Su misión consiste en asesorar al Consejo en la adopción de políticas que promuevan el comportamiento ético del Banco, supervisar su aplicación y atender las consultas, las inquietudes y los conflictos que puedan surgir proponiendo y asesorando tanto al Consejo como a las unidades corporativas y de negocio en la toma de decisiones en aquellos aspectos que puedan derivar en conflictos de valores. Como parte de esta misión, tiene también la responsabilidad de impulsar y supervisar que las distintas unidades del grupo apliquen las políticas de responsabilidad social aprobadas por el Consejo y los planes de actuación previstos a tal efecto.
- DKV Seguros dispone de un Consejo Multistakeholders en el cual participa la ONG Intermón Oxfam. Este Consejo tiene como misión asesorar y apuntar mejoras e iniciativas a la compañía. Se organizan reuniones periódicas con esta ONG y otros grupos de interés como proveedores, clientes y expertos. Se hace eco de sus aportaciones para su estudio y posible puesta en práctica.

#### Recuadro 4.10: Foro de múltiples stakeholders

Se trata del diálogo puntual o continuo entre los representantes de diversos grupos de stakeholders sobre un tema de interés común, que puede o no referirse a las operaciones de una compañía en particular. A menudo, la convocatoria y facilitación de estos foros se encuentra a cargo de terceros.

#### Aspectos clave

- Las reuniones de los foros pueden tener distintos formatos según las necesidades del caso –por ejemplo: un debate puntual sobre un tema, sin compromiso alguno de tomar medidas, con el único propósito de informar sobre el tema, o un proceso para buscar consenso o desarrollar un plan en conjunto.
- Este mecanismo resulta útil cuando los temas a tratar son complejos y las organizaciones no los pueden encarar de forma individual.
- Suele generarse tensión entre el deseo de armar un foro incluyente, que reciba a nuevos integrantes, y la necesidad de ir más allá de los discursos para promover acciones concretas.

#### Ejemplos prácticos

- El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es, probablemente, el foro de stakeholders múltiples más conocido para la promoción de la ciudadanía empresarial. Más de 2000 empresas y stakeholders participan en este foro a través de Diálogos de Políticas, Foros de Aprendizaje y reuniones de las Redes del Pacto Mundial a nivel global, regional, nacional o local. Los diálogos sobre Políticas están abiertos a nuevos integrantes, compañías y organizaciones interesadas en integrar esta iniciativa voluntaria (ver [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)).
- El foro de Reputación Corporativa (FRC) se constituyó el 26 de septiembre de 2002 por iniciativa de las empresas BBVA, Repsol YPF, Telefónica y el Grupo Agbar. Posteriormente, un año más tarde, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Inditex y Renfe se sumaron a esta iniciativa. El Foro es un lugar de encuentro donde las empresas aúnan esfuerzos para trabajar en el análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial. Las áreas de interés son las principales variables intangibles que conforman la reputación de una compañía: ética, misión, visión y valores, responsabilidad social, identidad y marca, y gobierno corporativo ([www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org)). Mensualmente el foro realiza sesiones públicas y privadas con ponentes especializados sobre temas concretos como la inversión socialmente responsable, el diálogo con los grupos de interés, etc.

### **Recuadro 4.11: Alianzas, colaboraciones, iniciativas voluntarias y proyectos conjuntos de múltiples stakeholders**

Las compañías y stakeholders de los sectores público, privado y voluntario se unen para actuar en conjunto a través de proyectos de colaboración o compromisos consensuados. Puede tratarse de una colaboración entre una empresa y una organización de stakeholders o de una alianza multilateral con diversos participantes.

Desde principios de la década de 1990, ha aumentado la cantidad de iniciativas voluntarias integradas por empresas y gobiernos para mejorar el desempeño sostenible. Estas iniciativas suelen incluir una gama de compromisos por parte de las compañías participantes para lograr objetivos ambientales o sociales que van más allá de la normativa existente mediante el desarrollo de códigos de conducta adoptados por asociaciones industriales a nivel nacional o internacional, u objetivos de desempeño acordados entre un gobierno y una empresa, un grupo de compañías o un sector industrial. En ocasiones, estos acuerdos se complementan con acuerdos específicos para realizar acciones de apoyo mutuo con fines más amplios.

#### **Aspectos clave**

- El diseño de las iniciativas de colaboración debe contemplar los costes y beneficios para cada uno de los participantes. Es posible que éstos no compartan metas o valores comunes, pero pueden trabajar juntos para lograr determinados objetivos compartidos.
- Muchas iniciativas de colaboración comienzan de manera informal, impulsadas o catalizadas por un actor destacado de una de las organizaciones, que actúa como operador de la colaboración para reunir a las organizaciones. A largo plazo, a fin de volverse duraderas e integrarse a las organizaciones participantes, las colaboraciones deben desarrollar una estructura más formal y un proceso de gobierno.
- A menudo, las colaboraciones evolucionan e incorporan integrantes con el correr del tiempo, de acuerdo con su necesidad de lograr sus objetivos y satisfacer las demandas de los stakeholders en un entorno de cambios continuos.
- A medida que las colaboraciones se focalizan y vuelven más técnicas, por ejemplo, en el caso de iniciativas voluntarias para desarrollar códigos concretos, tienden a formalizar sus procesos y resultados. A fines de la década de 1990, un estudio realizado por el Gobierno de Canadá identificó ocho pasos en el desarrollo de códigos voluntarios efectivos: 1. Recopilación de información; 2. Análisis preliminar con los principales stakeholders; 3. Creación de un grupo de trabajo; 4. Borrador preliminar del código; 5. Consultas sobre el borrador preliminar; 6. Publicación y difusión del código; 7. Implementación, y 8. Revisión.

**Recuadro 4.11: Alianzas, colaboraciones, iniciativas voluntarias y proyectos conjuntos de múltiples stakeholders (continuación)****Ejemplos prácticos**

- BBVA se ha adherido a la campaña Pon tu móvil donde más se necesita, que promueven Cruz Roja Española y la Fundación Entreculturas. Con esta campaña, se trata de recoger los móviles que ya no se utilizan, incluso los que no funcionan. Los ingresos generados con estos teléfonos se destinan a proyectos de educación, integración y desarrollo entre los colectivos más desfavorecidos. Al mismo tiempo, se colabora con el cuidado medioambiental al introducir los móviles en el proceso de tratamiento de residuos contaminantes.
- ALUSUD Chile ha implementado dos programas mundiales. El primer programa, Action, busca realizar un seguimiento a la ayuda que ya han entregado a algunas organizaciones, pero a través de la involucración de sus empleados. Así se busca estrechar los lazos con la comunidad y ayudar cada vez que se pueda. El objetivo del programa es incentivar a los empleados a trabajar como voluntario durante cuatro horas. Junto con ello la empresa entrega 3.000 dólares a la organización beneficiada. El segundo programa, Bravo, propone que durante un período de 50 horas al año los empleados realicen trabajos voluntarios en cualquier organización. La organización apoya la labor realizada entregando 250 dólares a la institución elegida.
- La Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) es una federación gremial sin fines de lucro que reúne a empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno. Actualmente agrupa a cerca de 2.500 empresas. Sofofa, además de ser una institución preocupada de representar el pensamiento del sector industrial, también está interesada en el Desarrollo Social de los trabajadores y de la comunidad en general. Con el objetivo de canalizar las iniciativas en este ámbito, la Sofofa creó en 1992 el Consejo de Desarrollo Social. Uno de los objetivos específicos es mejorar la calidad de vida del personal de la industria y para ello cuenta con programas en vivienda, salud, capacitación, deporte y recreación, entre otros. Todos estos planes son desarrollados por las respectivas comisiones que componen el área. Una de las características del Área de Desarrollo Social de la Sofofa, es que para determinar las áreas de ayuda, se reúne directamente con los trabajadores, quienes identifican sus principales necesidades.
- Mano a Mano es una ONG que se fundó en 1994 gracias a la iniciativa de empleados de Iberia con un objetivo fundamental: aprovechar los recursos de la compañía para enviar ayuda humanitaria a aquellos países que se ven afectados por catástrofes naturales tales como terremotos, huracanes, inundaciones, o también afectados por guerras, y entregar esa ayuda sin intermediarios, según su propio nombre indica, de mano a mano. Esta ayuda se transporta hasta su destino aprovechando espacios libres que quedan en la bodega de los aviones o en los equipajes de tripulantes de cabina. En algunos casos, Iberia ha puesto a disposición de la ONG aviones completos para transportar la carga o el material médico y, en algunos casos, humano. En sus ya 11 años de vida, Mano a Mano ha repartido más de 1.000 toneladas de ayuda humanitaria en forma de alimentos, ropa, calzado, material sanitario, material escolar y juguetes entre otras cosas. Sólo durante el pasado año 2004 se transportaron más de 200 toneladas de ayuda.

## Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders

 **Tabla 4.2: Técnicas de facilitación en reuniones**

La siguiente tabla describe brevemente algunas de las técnicas de facilitación que pueden utilizarse en reuniones de grupos grandes o pequeños. En la mayoría de los casos, conviene contar con la presencia de un facilitador con experiencia para conducir el proceso.

Nombre	Propósito	Descripción
<b>Consulta valorativa</b>	Identificar y afianzar recursos y experiencias positivas que han contribuido al éxito en el pasado.	En las relaciones con stakeholders, las consultas valorativas buscan identificar los “mecanismos que funcionan” al invitar a los participantes a relatar sus experiencias exitosas en relaciones entre compañías y stakeholders. Estas historias sirven para promover un enfoque más positivo de las relaciones y mayor creatividad. Una vez que se conocen, las historias se comparten con toda la organización, que comienza a alejarse de lo que “está mal”, “no funciona” y resulta “inadecuado”, para concentrarse en posibilidades positivas. La consulta valorativa se basa en la convicción de que se pueden utilizar los éxitos del pasado para construir un futuro mejor.
<b>Creación de consenso</b>	Desarrollo de procesos de colaboración y toma conjunta de decisiones entre stakeholders.	Un mediador o facilitador imparcial guía a los participantes en un proceso estructurado, en el cual se plantean temas, diversos puntos de vista y, finalmente, se desarrolla una resolución de forma conjunta. Consultar la siguiente guía breve sobre creación de consenso: <a href="http://web.mit.edu/publicdisputes/practice/cbh_ch1.html">web.mit.edu/publicdisputes/practice/cbh_ch1.html</a>
<b>Conferencia de consenso, Jurado de ciudadanos</b>	Promoción de debates públicos con buen nivel de información.	Se forma un panel de stakeholders al que se solicita que investigue una cuestión en particular. El panel selecciona y, luego, interroga a un grupo de expertos para generar un informe con sus hallazgos. En general, se utiliza para tratar temas relacionados con nuevas tecnologías y avances científicos.
<b>Técnica de grupo nominal</b>	Generación y organización rápida de ideas.	Los participantes se dividen en pequeños grupos para analizar preguntas bien definidas. Cada grupo anota sus ideas en tarjetas. Las tarjetas se ordenan en categorías lógicas y se pegan en la pared. Los distintos grupos votan para establecer el orden prioritario de las ideas. Luego, las ideas se comparten con un grupo mayor a través de una exposición de “mercado”.
<b>Tecnología de Espacio Abierto</b>	Le brinda la oportunidad a todos para plantear sus temas, inquietudes o ideas.	En las reuniones, eventos y organizaciones de Espacio Abierto, los participantes desarrollan y gestionan su propia agenda a través de sesiones paralelas de trabajo sobre una temática central de importancia estratégica. Por lo tanto, las conferencias de Espacio Abierto no cuentan con disertantes principales, ni calendarios anunciados, talleres o paneles de debate. En cambio, los participantes se sientan en un gran círculo y, en la primera hora de reunión, establecen cómo van a desarrollar su propia conferencia. La persona que desea iniciar un debate o actividad, escribe su propuesta en una hoja de papel con letras grandes. Luego, se pone de pie y presenta la propuesta al grupo. Después de seleccionar uno de los sitios y horarios pre-establecidos, el grupo anuncia su taller en una pared. Cuando se han presentado todas las propuestas iniciales, los participantes recorren la pared y organizan sus agendas personales para el resto de la conferencia. Las primeras reuniones comienzan de inmediato.
<b>Planificación real</b>	Toma de decisiones conjuntas en comunidades locales.	La Planificación Real es un proceso patentado por la Neighbourhood Initiatives Foundation (Fundación de Iniciativas de Barrio) ( <a href="http://www.nifonline.org.uk">www.nifonline.org.uk</a> ). El proceso utiliza mapas a gran escala y modelos tridimensionales para promover el análisis de opciones de planificación y desarrollo comunitario.
<b>Planificación de escenarios posibles</b>	Pensamiento creativo y comunicación de ideas complejas.	Un facilitador conduce a un panel reducido de stakeholders, que incluye definidores y expertos del tema, para identificar los aspectos claves del tema en debate. A partir de allí, se determinan las tendencias y motores claves. Luego, se amplían y profundizan las tendencias más destacadas para desarrollar planes de contingencia.
<b>Desarrollo de visiones</b>	Pensamiento creativo y planificación conjunta.	En un proceso de desarrollo de visiones, las personas y grupos elaboran una visión para el futuro. Una vez que desarrollan una visión, el grupo procede a desglosar la visión para traducirla en objetivos y planes de acción concretos.
<b>World Café</b>	Técnica para generar y compartir conocimiento, estimular el pensamiento creativo y explorar alternativas de acción en grupos grandes.	Las personas se sientan en mesas de 4 ó 5, como si estuvieran en una cafetería. En cada mesa, hay un anfitrión que permanece allí, mientras los integrantes de la mesa analizan una cuestión relacionada con la temática general, anotan sus ideas o realizan gráficos en el mantel. A los 30 minutos, las personas se trasladan a una mesa nueva y trata de llevar las ideas de una conversación a otra. Al cabo de varias rondas, el grupo trabaja en conjunto para llegar a una síntesis de las distintas cuestiones analizadas. <a href="http://www.theworldcafe.com">www.theworldcafe.com</a>



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Dentro de todo proceso de relación, existe una serie de temas de diseño que se deben considerar y anticipar. Si está trabajando con un moderador externo, es posible que éste resuelva algunos de estos temas en su lugar.

#### **Alcance: determinado por los márgenes de maniobra**

En la etapa 3, ha considerado los márgenes de maniobra, que definirán el alcance de su proceso de relación, es decir, qué temas se debatirán y cuáles no. ¿Cómo responderá a los temas que los stakeholders deseen plantear fuera del alcance del proceso sin dejarlos de lado ni deteriorar el proceso? Tenga en cuenta los demás temas que podrían plantear los stakeholders y que podrían resultar de mayor importancia que el tema específico de la relación planeada. Resultará difícil desarrollar una relación significativa si los stakeholders creen que el tema a tratar es relativamente irrelevante en comparación con otras inquietudes referidas a las operaciones de su compañía.

Especifique claramente el alcance y los objetivos de la convocatoria a los stakeholders en todas sus comunicaciones: invitaciones, materiales escritos y presentaciones. Asegúrese, también, de que los facilitadores externos, el personal interno, los dirigentes de las reuniones y los líderes de los talleres tengan claro el alcance y los objetivos de la relación.

#### **Planificación de resultados y procesos**

¿Qué resultados desea que tenga el proceso y cómo se relacionan esos resultados con sus objetivos estratégicos? ¿Se trata de una elección entre distintas alternativas, la búsqueda de consenso en un tema específico, o el desarrollo de un plan de acción con compromisos individuales? Planee la relación para lograr que los participantes se acerquen a este resultado. Invite a los stakeholders a participar en el proceso de planificación en los aspectos que corresponda y, por supuesto, confirme que los stakeholders aprueban sus planes.

Planifique la utilización de las herramientas físicas o virtuales adecuadas para difundir información, realizar debates, generar consenso y tomar decisiones. Asegúrese de que los tiempos de la relación encajen con el proceso de decisión: no analice las cuestiones que ya se han definido y no inicie un proceso cuya resolución llevará más tiempo que el que tiene para tomar una decisión. Siempre asegúrese de que haya suficiente tiempo para analizar los temas y realizar preguntas. Las presentaciones deben ser breves y concisas. Deje lugar para los debates y las reuniones informales.

### **Preparación**

Desarrolle una estrategia de publicidad o convocatoria que apunte a los stakeholders necesarios a través de redes, medios relevantes, listados de mailings o visitas personales. Tenga en cuenta las diferencias culturales y la diversidad de costumbres en las invitaciones.

¿Quién debería participar? ¿Acaso algunos participantes con autoridad deben asistir para poder tomar decisiones? Es posible que tenga que organizar el proceso de relación en función de la disponibilidad de esas personas.

Asegúrese de que los stakeholders reciban la información preliminar con tiempo y que ésta contemple las diferencias idiomáticas, de capacidad y educación relevantes y cubra los temas más importantes y los datos prácticos necesarios.

Preste atención a las presentaciones, pero tenga cuidado: si resultan demasiado 'sofisticadas', las personas sospecharán que se trata de un ardid de relaciones públicas.

Trate de no subestimar el tiempo que las personas necesitan para leer y digerir la información preliminar. Tal vez deba realizar reuniones preliminares, charlas más informales o algo de capacitación para preparar a los participantes (ver la etapa 3).

### **Selección de un facilitador**

Un buen moderador puede facilitar el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. Analice si necesita contar con un facilitador en alguna de las actividades del proceso de relación. Si bien alguno de los participantes puede desempeñar el rol de moderador con efectividad en muchas situaciones, suele ser preferible utilizar un facilitador que no tenga una posición frente al tema de la relación. Puede tratarse de un moderador interno, que no esté relacionado con el tema, pero, en ocasiones, resulta aconsejable contratar un facilitador independiente. El siguiente recuadro provee información para determinar cuándo conviene contar con un facilitador y describe las contribuciones que puede aportar un facilitador competente.



#### **Recuadro 4.12: Condiciones que pueden justificar la incorporación de un facilitador**

Si considera que la interacción planeada puede presentar alguno/s de los siguientes atributos, es probable que le resulte de utilidad contar con una persona u organización que actúe como facilitador del proceso:

**¿Desconfianza?** En las situaciones en las que se sospecha que pueden surgir desconfianza o prejuicios, las partes deberían recurrir a una persona libre de todo prejuicio para que facilite la relación (e incluso realice la convocatoria).

**¿Intimidación?** La presencia de un moderador externo puede promover la manifestación de opiniones por parte de algunos participantes que, de lo contrario, podrían sentirse intimidados.

**¿Rivalidad?** La rivalidad entre personas y organizaciones puede mitigarse gracias a la presencia de una persona u organización que facilite el proceso de relación.

**¿Falta de definición de problemas?** Si el problema no está bien definido o las distintas partes lo definen de forma diferente, un interlocutor y analista imparcial puede asistir en el desarrollo de una visión integral y compartida del problema.

**¿Limitaciones humanas / situación de posible tensión emocional?** La presencia de un facilitador externo que conduzca el proceso les permite a las partes concentrarse en el problema a fin de obtener mejores resultados.

**¿Complejidad o novedad?** En una situación compleja o novedosa, un experto en procesos puede ayudar al grupo a trabajar mejor en equipo para encontrar la solución al problema.

**¿Presión?** Si se requiere tomar una decisión en un plazo determinado, como en el caso de una crisis, la utilización de un moderador servirá para ayudar a las partes a llegar a los acuerdos necesarios con mayor rapidez.

#### **¿Qué hace un facilitador competente?**

Ayuda a los participantes a definir los resultados deseados y determinar cómo los utilizarán.

Diseña una interacción a medida que responde a los requerimientos de todos los participantes.

Verifica que los participantes se involucren y apoyen el proceso.

Asegura una moderación independiente y responsable.

Crea un ambiente adecuado.

Mantiene la claridad a lo largo de las reuniones.

Promueve la interacción significativa.

Gestiona la interacción de la relación como una oportunidad de aprendizaje.

## Relacionarse de manera efectiva con los stakeholders

---

### **Reglas básicas**

¿Cuáles son las reglas básicas de procedimiento y comportamiento y las condiciones que deben observar los participantes de la relación? ¿A qué se compromete usted? Muchos grupos establecen un acuerdo de confidencialidad al principio de una reunión en la que no saben qué ocurrirá. Luego, al final de la reunión, revisan el acuerdo y lo modifican si hay consenso para hacerlo.

Es necesario que las partes acuerden las reglas básicas de la relación y, luego, se informe a todos los participantes. Algunas reglas generales pueden ser las siguientes:

- Evitar la adjudicación de intenciones, creencias o motivaciones a otros. (Conviene preguntar antes de expresar suposiciones sobre los demás participantes).
- Respetar el derecho de las partes a guardar silencio si no están listos o dispuestos a hablar.
- Permitir que los demás expresen sus opiniones de forma completa.
- Respetar los pedidos de confidencialidad o anonimato que el grupo ha acordado honrar.
- Adoptar un enfoque orientado a las soluciones.
- Concentrarse en el tema principal del acuerdo.

### **Logística**

¿Dónde y cuándo se desarrollará el proceso de relación? ¿Se tratará de un evento puntual o de una serie de eventos? Tenga en cuenta las necesidades de los participantes: ¿es el sitio elegido cómodo, accesible, neutral? ¿Está ubicado en un lugar conveniente y accesible a través de medios de transporte público o privado? ¿La fecha y el horario encajan con otros compromisos e inquietudes de los stakeholders, como ocupaciones laborales, cuidado de los niños, cosechas, seguridad, festividades religiosas? Si es necesario, provea alimentos, alojamiento y medios de transporte para los stakeholders. Si se trata de un evento internacional, ¿afectará la diferencia horaria, el cansancio del viaje o el ambiente foráneo a los participantes?

Si planea desarrollar un proceso de relación online, asegúrese de que resulte accesible desde distintas plataformas y para personas que no cuentan con servicios de banda ancha o con las últimas tecnologías de navegación y conexión a Internet.

Considere si tiene espacio suficiente para las actividades planeadas (por ejemplo, lugar para descansos) y asegúrese de que la acústica y la iluminación sean adecuadas. Tenga en cuenta sus objetivos para organizar la reunión (por ejemplo, en el caso de debates, conviene que las personas se sienten en un círculo en lugar de contar con un podio y butacas para el público; coloque mesas o rotafolios para escribir).

### **Registros y generación de confianza**

Prevea cómo llevará el registro de los asistentes, procedimientos, resultados y compromisos adquiridos durante la relación, que requerirán algún tipo de seguimiento.

¿Cómo se verificará este registro? (por ejemplo, a través de la distribución a todos los presentes para su firma/comentarios o mediante la participación de un facilitador/garante externo: ver detalles sobre garantías en la etapa 5).

¿Cómo se comunicarán los procedimientos y los resultados de la relación y a quiénes? ¿Qué registros deberán llevarse para asegurar una auditoría adecuada? ¿Es necesario garantizar la total confidencialidad o apertura –o una instancia intermedia– de los procedimientos?

¿Es necesario que los procedimientos se documenten de forma directa, a través de filmaciones, grabaciones o fotografías? Asegúrese de que los participantes lo sepan y estén de acuerdo. ¿Qué hará con esa documentación?

### **Señales de éxito**

Analice cómo determinará si el proceso ha resultado exitoso. Establezca objetivos de aportes y resultados, al igual que indicadores de éxito, tales como desarrollo según lo planeado, cantidad de participantes, opiniones de los participantes, cobertura mediática, nivel de consenso logrado.

Determine los métodos que se utilizarán para que los participantes expresen sus opiniones y su nivel de satisfacción con el proceso en sí.

## Prevención de riesgos

¿Qué podría salir mal? (Por ejemplo, que los participantes se empeñen en defender posiciones combativas, que los principales stakeholders se nieguen a participar, que alguien viole los acuerdos de confidencialidad) Elabore planes de contingencia para gestionar los riesgos más probables o peligrosos. Analice lo que podría ocurrir si no se cumplen las expectativas de los stakeholders.



## METODOLOGÍA SUGERIDA

*El propósito de esta actividad consiste en asegurar que el proceso de relación esté bien diseñado para alcanzar sus objetivos y bien gestionado para que se desarrolle sin inconvenientes.*

- Identifique a las personas que participarán en la gestión del proceso de relación, tanto dentro como fuera de la organización. También identifique a los representantes de los stakeholders que pueden ayudar en el diseño del proceso.
- De forma grupal o de acuerdo con las responsabilidades individuales (por ejemplo, del coordinador de logística), revise la lista de temas y opciones.
- Elabore un plan de relación, que incluya los temas principales, tareas correspondientes, responsabilidades, recursos y calendario.

## REVISIÓN DE LA ETAPA 4

Al final de esta etapa, habrá definido una forma de relacionarse con sus stakeholders dentro de un proceso continuo de gestión y deliberación referido a los temas relevantes para el éxito de su organización.

### Resultados

- Información, mayor entendimiento mutuo o consenso en relación a un curso de acción o los pasos a seguir en temas de interés común
- Profundización de la relación con los stakeholders

## Implementación y revisión de la relación

---

### OBJETIVO

El objetivo de esta etapa consiste en traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones y asegurarse de que los stakeholders comprendan cómo lo hace.

Si bien ya se ha llevado a cabo una actividad clave en la relación, el proceso no ha terminado aún... ni mucho menos. Es necesario convertir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en decisiones y planes de acción, primero, y, luego, en mejores procesos de negocio o cambios estratégicos u operativos.

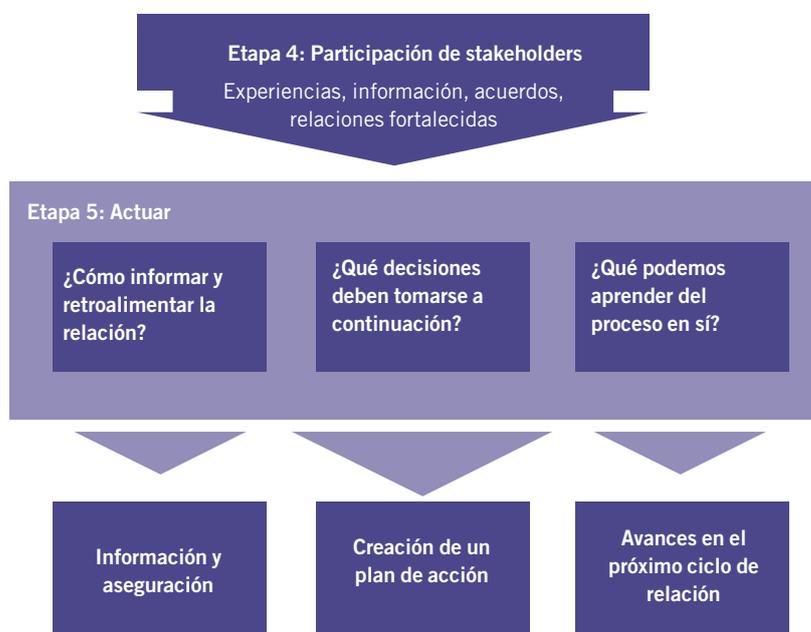
Los vínculos que se han desarrollado durante el proceso de relación también deben consolidarse. Para ello, es menester contar con feedback oportuno respecto de las acciones que se realizarán y con nuevas interacciones o diálogos, si fuera necesario. En otras palabras, aunque la preparación y la planificación hayan sido excelentes, durante el curso de la relación es posible que hayan surgido nuevos temas importantes que requieran nuevas instancias de diálogo y, tal vez, una re-evaluación de las prioridades y recursos.

Más aún, se debe revisar todo el proceso de relación a fin de identificar posibilidades de mejoras futuras en los próximos ciclos de relación con los stakeholders.



## PROCESO

Las herramientas y acciones que se describen en esta etapa corresponden a tres procesos que deben desarrollarse a continuación del proceso de relación en sí: **acción**, en términos de planificar y hacer un seguimiento de los cambios estratégicos y operativos acordados a través de la utilización de la información obtenida para fundamentar las decisiones relacionadas con la intención estratégica, los productos y los procesos; **información y feedback** para los participantes y demás interesados, y **revisión** del proceso de relación en sí para aprender de los aciertos y errores y para destacar las áreas que requieren una mayor relación con los stakeholders. De esta manera, se determinará el orden de prioridades de stakeholders y temas claves para el próximo ciclo de relación estratégica y para el compromiso de los recursos correspondientes.



# Implementación y revisión de la relación

## ETAPA 5.1: CREACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

Según el tipo de relación y sus objetivos, la implementación puede consistir de acciones que debe realizar al regreso sobre la base de la información recogida, o de un acuerdo entre los stakeholders para realizar acciones individuales y de cooperación. También debe hacer un seguimiento de la implementación de los resultados, en especial si se han acordado indicadores o factores de éxito con los stakeholders durante el proceso de relación.

Para ello, este ejercicio lo ayudará a desarrollar un panorama de los resultados y de las actividades de seguimiento necesarias. En algunos casos, es posible que resulte necesario considerar internamente los resultados y realizar otros contactos con los stakeholders, como se señaló antes. A menudo, el proceso de relación generará información que resultará de utilidad para ciertas personas y departamentos de la organización que no participaron directamente en el proceso. Para maximizar el valor de la relación, asegúrese de que esas personas y departamentos reciban la información. Más aún, la difusión de los resultados del proceso de relación a stakeholders externos puede expandirse fuera del círculo inicial para incluir, por ejemplo, a colegas, asociaciones del ramo, medios y el público en general.

Ya sea que se trate de públicos internos o externos, es posible que resulte necesario entrenar a los stakeholders, lo que puede implicar sintetizar y traducir la información para generar un mayor impacto ; por ejemplo, a través del empoderamiento de socios internos o de una mayor apropiación del enfoque de un tema entre los stakeholders. Esto reviste una especial importancia si busca soluciones a problemas que no puede resolver de forma independiente. La conclusión de un proceso de relación también puede implicar que deba considerar más actividades de relación y la necesidad de sumar sus recursos a los de sus stakeholders en una colaboración más profunda para encarar el tema. Por otro lado, también puede ocurrir que descubra que debe desarrollar ciertas competencias antes de continuar el proceso de relación.

Independientemente de cómo decida responder al proceso de relación, le convendrá establecer objetivos SMART durante y después del proceso de relación.



### Recuadro 5.1: Objetivos SMART

La sigla SMART, que, en inglés, quiere decir 'inteligente', se forma de la siguiente manera:

<b>S</b>	eSpecificos: defina exactamente lo que quiere lograr.
<b>M</b>	Medibles: para que sea posible determinar si o cuánto se ha logrado.
<b>A</b>	Alcanzables: en términos realistas según las circunstancias y los recursos.
<b>R</b>	Relevantes: en función del objetivo/la estrategia general y para las personas responsables de alcanzar estos objetivos.
<b>T</b>	ajustados en el Tiempo: plazos realistas para alcanzar los objetivos.

Los objetivos SMART explicitan lo que va a ocurrir, quién va hacerlo, cuándo se va a hacer y cómo se medirán los logros.

La apropiación de los objetivos SMART es fundamental. Como estos objetivos tienen el propósito de asegurar la capacidad de respuesta de su compañía ante los stakeholders, debe tratar de obtener su consentimiento. En ocasiones –aunque no siempre– podrá hacerlo durante el proceso de relación. A veces, las personas que deben opinar sobre los objetivos no participan directamente en el proceso de relación. En ese caso, debe informarlos y solicitar su feedback sobre los objetivos planteados.



### METODOLOGÍA SUGERIDA

*El propósito de esta actividad consiste en desarrollar un plan para traducir las experiencias, la información y los acuerdos de la relación en acciones, así como hacer un seguimiento e informar sobre este proceso.*

- Reúna a un grupo de participantes internos que hayan tomado parte del proceso de relación y que puedan decidir los siguientes pasos o tengan acceso a quienes toman estas decisiones. En una reunión de equipo o taller, repasen los resultados de la relación y elaboren una descripción de los mismos. Al hacerlo, deben plantearse la siguiente pregunta:  
*En vista de nuestros objetivos estratégicos para la relación, ¿qué resultados hemos logrado?*
- Identifique las implicaciones operativas y estratégicas de estos resultados y asigne responsabilidades para el proceso de seguimiento.
- Defina los próximos pasos a seguir, que ya puede haber acordado con los stakeholders, y decida cuándo se realizarán.
- Identifique las cuestiones restantes o temas que hayan surgido y requieran tratamiento en procesos subsiguientes de relación. Una vez más, determine quién será responsable de avanzar en este sentido.
- Si usted o la organización deben realizar acciones, establezca objetivos SMART.
- Asigne responsabilidades para la implementación y seguimiento de las actividades de seguimiento.
- Asegúrese de que se comunique de manera adecuada la información que pueda resultar de valor para otras personas o departamentos dentro de su organización.
- Informe a los stakeholders de manera apropiada.



### ASPECTOS CLAVE

- La revisión del proceso de relación, que se detalla a continuación, requiere también de una reunión de equipo o taller. Tal vez prefiera realizar ambas actividades al mismo tiempo.
- Es importante analizar y verificar internamente los pasos siguientes que se comprometa a realizar antes de comunicárselos a los stakeholders. ¿Están de acuerdo todas las personas que deben participar? ¿Están disponibles los recursos necesarios o se requiere una realineación de los objetivos internos para que no haya conflictos con los resultados del proceso de relación? ¿Tienen las personas encargadas las competencias necesarias para cumplir con estos compromisos?
- A fin de asegurar un alto nivel de adhesión y seguimiento para el aprendizaje y las oportunidades, así como para asegurar la utilización de la información para fundamentar la estrategia corporativa, trate de involucrar directamente a los miembros del consejo o a integrantes de subcomités relevantes que informen al consejo en relación con estos temas.



### INFORMACIÓN PRELIMINAR

*A fin de demostrar su consideración de los resultados del proceso de relación, resulta de vital importancia informar a los stakeholders de las decisiones que ha tomado como consecuencia de la relación. Esto es importante para los stakeholders que han participado en el proceso de relación, pero, como señalábamos antes, también puede influir las decisiones de otros stakeholders que no tomaron parte en el proceso inicial (por ejemplo, socios internos, consumidores interesados en saber cómo se gestiona un fabricante con los trabajadores de la cadena de compras, o inversores preocupados por la gestión de riesgo de la compañía).*

Existen diversas formas de informar a los stakeholders con los que ha participado en un proceso de relación o con los que desea hacerlo:

- Conversaciones individuales
- Seguimiento telefónico
- Cartas de agradecimiento que resumen los resultados y los pasos a seguir
- Dentro de las actividades regulares de información (por ejemplo, en el informe de responsabilidad corporativa)



### Respuesta online de Barclays al feedback de los grupos de enfoque sobre su estrategia de RSC

La compañía británica de servicios financieros Barclays le encargó a una consultora externa que facilitara una revisión de sus informes y su estrategia de responsabilidad empresarial a través de una reunión de grupo formada por múltiples stakeholders. Los principales comentarios e inquietudes de los stakeholders participantes se resumieron en un documento online. Barclays publicó este documento en Internet, junto con su respuesta a los distintos temas planteados y varios compromisos en relación con su gestión futura de dichos temas.

El hecho de informar constituye una parte integral del proceso de relación con stakeholders, tanto en términos de ofrecer feedback a aquellos que participaron directamente en el proceso como de continuar la relación.

Los informes públicos pueden resultar esenciales para informar a distintos tipos de stakeholders acerca del desempeño de la compañía, pero, también, pueden interpretarse como una contribución al debate global sobre la evolución del rol de las empresas en la sociedad. Los informes de sostenibilidad pueden responder e informar a los stakeholders, como demuestra claramente el Modelo de Desempeño del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Las Directrices GRI también destacan el valor de las relaciones con stakeholders. Para las compañías que deseen agregar valor a través de la interacción con stakeholders, uno de los desafíos gerenciales radica en la alineación de los sistemas internos y externos de información y difusión.

La presentación de informes de calidad sirve para formar relaciones futuras. Por ejemplo, el primer informe sobre su desempeño de sostenibilidad puede utilizarse como base para un diálogo inicial con actores de la sociedad civil. En tal sentido, debe considerar cómo los distintos caminos de comunicación producen respuestas diferentes de los distintos stakeholders, es decir, debe encontrar la combinación de alternativas que tenga el mayor impacto.

# Implementación y revisión de la relación



Para pasar la prueba de fuego de informar a los stakeholders y a la sociedad en general tras un proceso de relación con stakeholders, la organización debe responder de manera adecuada a los temas relevantes surgidos durante el proceso de relación. Sin embargo, el principio de capacidad de respuesta no requiere que la organización esté de acuerdo o cumpla con todas las inquietudes e intereses de los stakeholders, sino que responda coherente y consistentemente. **Por lo tanto, una respuesta adecuada debe incluir el reconocimiento de las inquietudes principales, un orden de prioridades de los temas (con su justificación), los hechos ocurridos desde el diálogo, ciertos parámetros referenciales y los siguientes pasos dentro de un plazo establecido.**



## Proceso de información de desempeño de Camelot

La Sección “Nuestro Desempeño” del Informe Social de Camelot en 2004 está dedicada a la forma en que Camelot responde a las expectativas de los ocho grupos de stakeholders que ha identificado la compañía y a los compromisos que ha tomado para el futuro. Camelot informa a cada grupo de stakeholders:

- La visión de Camelot para la relación con esos stakeholders;
- El avance realizado en los compromisos del año anterior;
- Su desempeño en función de indicadores y objetivos claves. Los indicadores se mantienen de un año a otro a fin de mostrar las tendencias a lo largo del tiempo;
- Detalles sobre las consultas realizadas en 2003/2004: los temas planteados por los stakeholders y las respuestas de Camelot;
- Los compromisos para el año próximo.

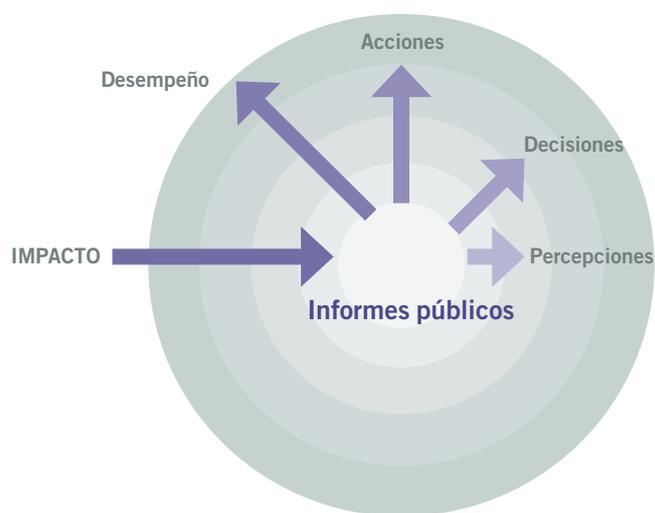
Existen diversas directrices sobre la elaboración y presentación de informes. Las más reconocidas son las Directrices de Información sobre Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)), las cuales –junto con varios documentos de guía y protocolos técnicos– proveen asesoramiento para desarrollar procesos de elaboración y presentación de informes, incluso en relación con principios e indicadores del proceso. GRI desarrolla un amplio proceso de relación con múltiples stakeholders, que contribuyen a la revisión continua de las Directrices GRI.

Una meta básica de la presentación de informes consiste en contribuir al desarrollo de un diálogo continuo con los stakeholders. Los informes en sí tienen poco valor si no informan a los stakeholders o promueven un diálogo que influya en las decisiones y el comportamiento tanto de la organización que informa como de los stakeholders. Sin embargo, GRI reconoce que el proceso de relación no comienza ni termina con la publicación de un informe de sostenibilidad.  
*Extracto de “GRI Sustainability Reporting Guidelines”, 2002.*

Al clarificar los impactos de la organización y destacar el aprendizaje realizado a través de sus relaciones con los stakeholders, los informes públicos pueden tener efectos significativos para la compañía y sus stakeholders internos y externos. De hecho, el proceso de elaboración y presentación de informes suele servir de estímulo para debates internos que generan cambios en la cultura organizacional y resultados.



**Figura 5.1: Impacto de los informes**



*Fuentes: Impacts of Reporting, CSR Europe & AccountAbility, 2003.*

## Implementación y revisión de la relación



### Informes de BAT sobre Diálogos con Stakeholders y certificación de Bureau Veritas

En la sección de temas relevantes del Informe Social 2004/2005 de British American Tobacco plc, BAT informa sobre seis temas identificados como relevantes para el Grupo y sus stakeholders, que surgieron después de tres ciclos de información sobre diálogos con stakeholders. Los temas son: Comercialización y prevención del tabaquismo en la juventud, Riesgos para la salud e información de producto, Reducción de los peligros; Fumar en espacios públicos; La cadena de abastecimiento básica de BAT; Eliminación del comercio ilegal. En consecuencia, el diálogo de los stakeholders con las compañías británicas en el ciclo de información social de 2004/2005 se concentró en estos seis temas.

Con respecto a cada tema en esta sección, BAT incluye en el informe:

- un informe independiente sobre el diálogo con los stakeholders y sus comentarios;
- todos los compromisos suscritos el año anterior y un informe sobre los avances realizados.

Asimismo, cada tema cuenta con un prefacio independiente del Instituto de Ética Empresarial del Reino Unido.

Además de estos mecanismos 'suaves', el Informe Social 2004/2005 de BAT también fue sometido a un proceso de aseguración externo realizado por el Bureau Veritas con las Normas AA1000. El Bureau Veritas emplea distintos símbolos para designar los distintos niveles de aseguración; los símbolos marcan distintos elementos de los informes. Se otorgó el nivel más alto de aseguración cuando Bureau Veritas:

- Realizó entrevistas personales y telefónicas con empleados relevantes de BAT, tanto de su sede central en el Reino Unido como a nivel de las compañías locales.
- Revisó los sistemas y procesos relevantes disponibles;
- Realizó revisiones detalladas de los documentos encontrados en la sede central de BAT en Londres en relación con la actividad desarrollada allí y de la información relacionada con las respuestas de BAT a los puntos planteados en los diálogos;
- Consultó a fuentes externas para corroborar la información;
- Asistió a todas las sesiones de diálogos con stakeholders realizadas por BAT en Londres, Kenia y Bruselas;
- Asistió a cuatro sesiones de diálogos con consumidores realizadas por BAT en Cardiff, Sutton, Glasgow y Manchester;
- Revisó los informes recopilados por facilitadores externos de los diálogos internacionales y realizados en el Reino Unido.

Por último, un informe puede ser también una herramienta poderosa para generar la confianza de los stakeholders. Un informe de alta calidad que cumple muchos de los criterios anteriores puede confirmar a sus stakeholders el nivel de su desempeño en relación con los temas que les preocupan. Sin embargo, otros métodos generadores de confianza más formales del proceso de relación con los stakeholders –y, posiblemente, del informe también– pueden aumentar su credibilidad y fortalecer la confianza.

 **Tabla 5.1. Consideraciones y opciones para diseñar un proceso generador de confianza**

Consideración	Opciones
<b>Introducción</b>	
<b>¿Cuál es el propósito integral del proceso generador de confianza?</b>	<p><b>Cumplimiento de requerimientos legales:</b> Por ej., en el caso de informes financieros y ambientales.</p> <p><b>Convencimiento:</b> generar confianza y credibilidad u obtener una certificación específica.</p> <p><b>Toma de decisiones:</b> asegurar la credibilidad de la información que utilizan los stakeholders en sus procesos de toma de decisiones.</p> <p><b>Aprendizaje:</b> seguimiento y mejora continua de los sistemas de gestión.</p>
<b>¿A quién debe apuntar el proceso generador de confianza?</b>	<p><b>Stakeholders internos:</b> la gerencia y el consejo, preocupados por los riesgos y la creación de valor, necesitan confirmación de que la información es precisa y completa y que los sistemas funcionan.</p> <p><b>Stakeholders traseros:</b> inversores y reguladores interesados en el proceso generador de confianza que contempla riesgos y el cumplimiento de las normas legales.</p> <p><b>Stakeholders delanteros:</b> los medios y las ONGs aún se muestran escépticos frente al proceso generador de confianza, pero los clientes responden a la certificación de productos.</p>
<b>Metodología</b>	
<b>¿Qué normas y principios rigen el proceso generador de confianza?</b>	<p><b>ISAE3000:</b> ofrece una guía práctica para los procesos generadores de confianza de prestadores de servicios profesionales, estudios contables y auditores.</p> <p><b>Norma de garantía AA1000:</b> provee un compromiso integral para promover la rendición de cuentas para el desarrollo sostenible a través de la inclusión de stakeholders, que se basa en 3 principios claves: exhaustividad, relevancia y capacidad de respuesta. La Norma AA1000AS es compatible con otras normas de garantía, como ISAE3000, y con directrices para informes de sostenibilidad, como las Directrices de Informes de Sostenibilidad de GRI.</p> <p><b>Normas nacionales:</b> Existe una amplia variedad de normas nacionales de garantía, que también deben tenerse en cuenta.</p>
<b>Alcance</b>	
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	<p><b>Verificación de datos:</b> verificación de que la información presentada es completa y precisa.</p> <p><b>Verificación de sistemas:</b> probar la solidez de los sistemas de gestión e información.</p> <p><b>Evaluación de relevancia y riesgo:</b> Comprender las implicancias básicas para la organización.</p> <p><b>Evaluación de cumplimiento de normas y respuestas:</b> evaluar cómo responde la organización a las normas, compromisos y necesidades de los stakeholders.</p> <p><b>Comentario:</b> discurso sobre el desempeño de la compañía y oportunidades de mejora.</p>
<b>¿Cuál es la naturaleza del tema?</b>	<p><b>Amplia:</b> apunta a abarcar el desempeño de sostenibilidad general.</p> <p><b>Específica:</b> aspectos específicos del desempeño social, ambiental y económico, <b>información y/o sistemas cualitativos y/o cuantitativos.</b> El tema puede ser <b>histórico o a futuro.</b></p>
<b>¿Cuáles son los límites del proceso generador de confianza?</b>	<p><b>Específico de un sector:</b> por ejemplo, auditorías de proveedores.</p> <p><b>Específico de un producto:</b> por ejemplo, garantía para desarrollo de etiquetas.</p> <p><b>A nivel de la compañía o grupo:</b> por ejemplo, informes de sostenibilidad.</p>
<b>Proveedores de Confianza</b>	
<b>¿Quién realiza el proceso generador de confianza?</b>	<p><b>Confianza interna:</b> áreas funcionales, evaluación de riesgo/auditoría interna, consejo.</p> <p><b>Confianza externa:</b> auditores, especialistas en RSC, organizaciones de la sociedad civil, líderes de opinión, paneles de asesoramiento.</p>
<b>¿Qué se necesita para brindar confianza a los stakeholders?</b>	<p><b>Credibilidad / representación de stakeholders:</b></p> <p><b>Competencia de credibilidad:</b> verificación de datos, análisis de sistema y comprensión de los roles del proceso generador de confianza.</p> <p><b>Competencia de proceso:</b> comunicación con los stakeholders, determinación de la relevancia y la capacidad de respuesta.</p> <p><b>Competencia sustancial o de contenido:</b> conocimientos y experiencia social, científica o industrial.</p>

## Implementación y revisión de la relación

Consideración	Opciones
¿Qué nivel de confianza debe lograrse?	<p>De acuerdo con la norma <b>ISAE3000</b>, el nivel de confianza se interpreta como una evaluación que intenta reducir el riesgo de errores u omisiones en la información a un nivel aceptable. Esta norma distingue dos niveles de confianza:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- “<b>Proceso de confianza razonable</b>” (se reduce el riesgo a un nivel bajo) y</li><li>- “<b>Proceso de confianza limitada</b>” (se reduce el riesgo a un nivel moderado).</li></ul> <p>También es posible utilizar una combinación de estos niveles para distintos temas o informaciones. La elección determina la cantidad/profundidad de trabajo que realiza el proveedor de la confianza y el texto de la declaración de credibilidad.</p> <p>La norma <b>AA1000AS</b> sostiene que el nivel del proceso generador de confianza depende de los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Disponibilidad de datos</li><li>- Condiciones de los sistemas de gestión</li><li>- Confianza existente para ciertos aspectos del informe de desempeño</li><li>- Procesos internos generadores de confianza</li><li>- Recursos asignados al proceso generador de confianza por parte de la org. informante</li><li>- Limitaciones legales o comerciales</li><li>- Competencias del proveedor de la confianza</li></ul>



### METODOLOGÍA SUGERIDA PARA DISEÑAR UN PROCESO GENERADOR DE CONFIANZA

*El propósito de esta metodología consiste en diseñar un proceso que sirva para asegurar a los stakeholders que la preparación del proceso de relación, el desarrollo del proceso de relación en sí, las decisiones y la implementación de los resultados se realizan de manera justa y transparente, en consideración de los intereses de los stakeholders.*

- Utilice la tabla anterior para analizar las distintas consideraciones y opciones. Es importante comenzar a pensar en la credibilidad al principio del proceso; idealmente, conviene contar con un proveedor de confianza desde el inicio del proceso de relación para decidir la relevancia de los stakeholders y temas. Sin embargo, la documentación completa de los pasos anteriores, así como las consultas con los stakeholders, también permiten desarrollar el proceso aunque el proveedor de confianza se incorpore más tarde.
- En general, un proveedor de confianza adecuado es una persona o grupo de personas (por ejemplo, un panel de stakeholders) que es y parece independiente de la compañía y que se encuentra en posición de cuestionar el desempeño de la compañía y su enfoque del proceso de relación. Además, por supuesto, debe ser competente para desarrollar el proceso generador de confianza necesario.
- Asegúrese de que el proveedor de confianza elegido tiene legitimidad frente a los stakeholders.
- En términos generales, es importante acordar el diseño del proceso generador de confianza con los stakeholders. Se deberá acordar el alcance y el tema del proceso generador de confianza, los principios que se aplicarán al tema y el nivel de confianza que se buscará en el proceso.



#### NOTA

El proceso generador de confianza constituye un tema complejo y el análisis que aquí se presenta es limitado por necesidad.

**ETAPA 5.3: REVISIÓN DEL PROCESO DE RELACIÓN****INFORMACIÓN PRELIMINAR**

Por último, es necesario aprender de las actividades de relación del pasado. ¿Qué funcionó y qué no y qué se podría mejorar la próxima vez? Una evaluación integral de las actividades del proceso de relación con stakeholders realizadas hasta la fecha revelará diversas oportunidades para mejorar el enfoque de la compañía en función de futuras convocatorias. Si los resultados de esta evaluación se capturan de manera adecuada, también servirán para que la empresa comparta las lecciones aprendidas con otros, tanto dentro como fuera de la misma: pares, socios y stakeholders.

**METODOLOGÍA SUGERIDA PARA LA REVISIÓN DEL PROCESO DE RELACIÓN**

*El propósito de esta actividad consiste en analizar el proceso de relación para determinar cómo deberían desarrollarse las relaciones con los stakeholders en el futuro.*

Esta actividad debería realizarse en equipo o con la participación de los stakeholders, después del proceso de relación o durante el mismo.

- Existe una amplia variedad de alternativas para involucrar a los stakeholders en el proceso de evaluación (proveer una cartelera para comentarios durante y después del proceso, utilizar casillas de correo anónimas, solicitar que los participantes expresen sus deseos y temores para después del proceso, etc.).
- Vuelva a contemplar los escenarios de mejores y peores situaciones posibles que elaboró antes de iniciar el proceso de relación. ¿Qué ocurrió realmente? Ubique la relación real en un espectro entre el peor y el mejor escenario posible.
- Retome las señales de éxito que definió en el plan de desarrollo de la relación con stakeholders. ¿Se dieron estas señales en la realidad? ¿Fue la relación mejor o peor de lo esperado? ¿Eran realistas los objetivos planteados? ¿Hubo problemas o incidentes inesperados?
- En general, debe tratar de descubrir los aspectos del proceso que funcionaron y los que no y qué se podría mejorar para la próxima vez.

**ASPECTOS CLAVE**

Algunas partes de este proceso de revisión deberían desarrollarse durante el propio proceso de relación.

### REVISIÓN DE LA ETAPA 5

Al final de esta etapa, habrá realizado una revisión del proceso de relación, se habrá asegurado de que la información obtenida llegue a quienes toman las decisiones necesarias, y habrá desarrollado un plan para hacer un seguimiento e informar de los resultados.

#### **Resultados**

- Entrega de la información relevante a quienes toman las decisiones dentro y fuera de la organización, con el correspondiente proceso generador de confianza
- Matriz de implementación de los resultados de la relación con los stakeholders
- Revisión del proceso de relación con stakeholders

**GLOSARIO****Comunicación**

Todo tipo de método utilizado para compartir información con los stakeholders, en general, a través de procesos unilaterales y no iterativos.

**Consulta**

Proceso utilizado para recopilar información u obtener asesoramiento de los stakeholders y para utilizar las perspectivas recogidas para modificar planes, tomar decisiones o fijar objetivos.

**Desarrollo sostenible**

Término que adquirió popularidad durante la década de 1980, cuando la Comisión Brundtland lo utilizó en su informe titulado Nuestro Futuro Común, que propone que, para que el desarrollo sea sostenible, debe “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.

**Diálogo**

Intercambio de puntos de vista y opiniones para explorar distintas perspectivas, necesidades y alternativas, con la intención de fomentar el entendimiento, la comprensión y la cooperación mutuos en función de una estrategia o iniciativa.

**Márgenes de maniobra**

Son los límites que definen lo que una organización puede y no puede hacer para abordar un tema y las correspondientes expectativas de los stakeholders. Los márgenes de maniobra se determinan por los recursos con los que cuenta una organización para encarar un tema y por los objetivos organizacionales, que no se pueden cambiar a menos que entren en conflicto con las posibilidades de encarar un tema muy esperado por los stakeholders.

**Partnership**

En el contexto de interacciones de responsabilidad social corporativa, se define a partnerships como “personas u organizaciones de distintos sectores –público, empresario o de la sociedad civil– que se relacionan para perseguir objetivos sociales comunes a través de la combinación de sus recursos y competencias” y comparten tanto los riesgos como los beneficios correspondientes.

**Relación**

Esfuerzos que realiza una organización para comprender e incorporar a los stakeholders y sus inquietudes en sus actividades y procesos de toma de decisiones.

### GLOSARIO

#### **Rendición de cuentas**

Se considera que una organización cumple con el proceso de rendición de cuentas cuando informa a sus stakeholders en relación con los temas relevantes (transparencia), responde ante los stakeholders por estos temas (capacidad de respuesta) de forma continua, y cumple con las normas a las que se ha comprometido voluntariamente y con las reglas y leyes que debe cumplir desde el punto de vista legal (cumplimiento).

#### **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Concepto por el cual las empresas incorporan inquietudes sociales y ambientales a sus operaciones de negocios y a sus interacciones con sus stakeholders. Otros términos que se refieren al mismo concepto son: RASE (responsabilidad ambiental y social de la empresa), ciudadanía empresarial y responsabilidad corporativa.

#### **Stakeholder**

Todo grupo o persona que puede afectar o se ve afectado por una organización o sus actividades. También, toda persona o grupo que puede ayudar a definir las proposiciones de valor de una organización.

#### **Triple resultado**

Concepto por el cual el desempeño general de una compañía debe medirse en términos de su contribución total a la prosperidad económica, la calidad ambiental y el capital social.

**ORGANIZACIONES CLAVE Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

AccountAbility: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)  
African Institute of Corporate Citizenship: [www.aiccafrica.com](http://www.aiccafrica.com)  
Amnesty International: [www.amnesty.org/business](http://www.amnesty.org/business)  
Business for Social Responsibility: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)  
Citizen's Science Toolbox: [www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp](http://www.coastal.crc.org.au/toolbox/index.asp)  
Commonground: [www.commonground.co.za](http://www.commonground.co.za)  
CSR Europe: [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)  
Development Alternatives Group: [www.devalt.org](http://www.devalt.org)  
Development Alternatives Inc.: [www.dai.com](http://www.dai.com)  
Dialogue by Design: [www.dialoguebydesign.co.uk](http://www.dialoguebydesign.co.uk)  
ELDIS Participation Resource Centre: [www.eldis.org/participation](http://www.eldis.org/participation)  
Global Reporting Initiative: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
Keystone: [www.keystonereporting.org](http://www.keystonereporting.org)  
InterAct Network: [www.interactnetworks.co.uk](http://www.interactnetworks.co.uk), [www.interactweb.co.uk](http://www.interactweb.co.uk)  
International Association for Public Participation: [www.iap2.org](http://www.iap2.org)  
International Projects Bureau: [www.dkipb.com/en](http://www.dkipb.com/en)  
International Business Leaders Forum: [www.iblf.org](http://www.iblf.org)  
International Institute for Environment and Development: [www.iied.org](http://www.iied.org)  
International Institute for Sustainable Development: [www.iisd.org](http://www.iisd.org)  
International Register of Certified Auditors (IRCA): [www.irca.org](http://www.irca.org)  
International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance:  
[www.isealalliance.org](http://www.isealalliance.org)  
Public Conversations Project: [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org)  
Resource Centre for Participatory Learning and Action members:  
[www.rcpla.org/members.html](http://www.rcpla.org/members.html)  
Responsible Business Initiative Pakistan: [www.rbi.org.pk](http://www.rbi.org.pk)  
Southern African Institute for Development - Calabash Project:  
[www.saiea.com/calabash](http://www.saiea.com/calabash)  
Stakeholder Research Associates: [www.stakeholderresearch.com](http://www.stakeholderresearch.com)  
SustainAbility: [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)  
The Conference Board: [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)  
The Consensus Building Institute: [www.cbuilding.org](http://www.cbuilding.org)  
The Environment Council: [www.the-environment-council.org.uk](http://www.the-environment-council.org.uk)  
The Future 500: [www.Thefuture500.org](http://www.Thefuture500.org)  
The Sigma Project: [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com)  
The World Bank Participation Sourcebook:  
[www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm)  
Transparency International: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)  
UNEP Division of Technology, Industry and Economics: [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org)  
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): [www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch)  
International Register of Certified Auditors (IRCA): [www.irca.org](http://www.irca.org)

### PRINCIPALES NORMAS Y DIRECTRICES

AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), AA1000 Assurance Standard (AA1000AS): [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

SA8000 Social Accountability Standard and Verification System: [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

UN Human Rights Norms for Business: [www.un.org](http://www.un.org)

The UN Global Compact Ten Principles: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

OECD Guidelines for Multinational Enterprises: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

UN Human Rights Guidance: [www.unhchr.ch/business.htm](http://www.unhchr.ch/business.htm)

Consulte la bibliografía para obtener mayor información sobre directrices

### BIBLIOGRAFÍA

ACCA & AccountAbility: Future of Sustainability Assurance, London, 2004

AccountAbility, Business for Social Responsibility, Brody Weiser Burns: Business & Economic Development: Financial Sector Report (2003), [www.economicfootprint.org](http://www.economicfootprint.org)

AccountAbility, Business for Social Responsibility, Brody Weiser Burns: Business & Economic Development: Mining Sector Report (2003), [www.economicfootprint.org](http://www.economicfootprint.org)

AccountAbility, Business for Social Responsibility, Brody Weiser Burns: Business & Economic Development: The impact of corporate responsibility standards and practices, London (2003)

AccountAbility: AA1000 Assurance Standard: AA1000AS, London (2003)

AccountAbility: AA1000 Stakeholder Engagement Standard Exposure Draft: AA1000SES, London (2005)

AccountAbility: AccountAbility 1000 (AA1000): overview of standard and its applications, London (1999)

AccountAbility: Does Reporting Work? The Effect of Regulation, in: AccountAbility Quarterly 21, London (2003)

AccountAbility: Making stakeholder engagement work: the AA1000 Series, in: AccountAbility Quarterly 17, London (2001)

AccountAbility: Stakeholder Engagement: a meeting of minds, in: AccountAbility Quarterly 12, London (2000)

- AccountAbility: Stakeholder Engagement: Measuring and Communicating Quality, in: AccountAbility Quarterly 19, London (2002)
- Amnesty International, International Business Leaders Forum (IBLF): business & Human Rights: Geography of Corporate Risk, London (2002)  
[www.amnesty.org/business](http://www.amnesty.org/business)
- British American Tobacco: Social Report 04/05, [www.bat.com/socialreport](http://www.bat.com/socialreport)
- Business Partners for Development: Endearing Myths, Enduring Truths: Enabling Partnerships between business, civil society and the public sector, London (2002)
- Business Partners for Development: Putting Partnering to Work: Tri-sector Partnership Results and Recommendations, London (2001)
- Commonground: Calabash – A One Stop Participation Guide: a handbook for public participation in environmental assessment in southern Africa, Tokai (2005)
- Camelot Group Plc: Social Report 2003, [www.camelotgroup.co.uk](http://www.camelotgroup.co.uk)
- Camelot Group Plc: Social Report 2004, [www.camelotgroup.co.uk](http://www.camelotgroup.co.uk)
- Centre for Innovation in Management: External Advisory and Monitoring Committees: Background Research on Best Practice, from a report prepared for Placer Dome Inc. Evaluation Working Group, (2001),  
[www.cim.sfu.ca/pages/research\\_placer.htm](http://www.cim.sfu.ca/pages/research_placer.htm)
- Development - 10 years after Rio: the UNEP assessment, Nairobi, Paris (2002)  
[www.unep.org/outreach/wssd/contributions/sector\\_reports/reports.htm](http://www.unep.org/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports.htm)
- Elkington, John: Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford (1997)
- Freeman, R. Edward: Strategic Management: A stakeholder approach. Boston (1984)
- Fussler, Claude, Cramer, Aron and van der Vegt, Sebastian (Eds.): Raising The Bar: Creating Value with the United Nations Global Compact, Sheffield (2004)
- Gap Inc: 2004 Social Responsibility Report: facing challenges, finding opportunities, Gap Inc: San Francisco (2005), [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com)
- Global Reporting Initiative and AccountAbility: The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks, Prepared for the World Economic Forum Annual Meeting, 26-30 January, Davos (2005)
- Holmes, Tim and Scoones, Ian: Participatory environmental policy processes: experiences from North and South, Institute for Development Studies Working Paper 113, Brighton (2001)

- Interact Network: Framework for facilitator competencies, learning and improvement (Draft 4), London (2003), [www.interactweb.org.uk](http://www.interactweb.org.uk)
- Marine Stewardship Council: Guidance for Certification Bodies on Stakeholder Consultation in Fishery Assessments, London (2004)
- Minu Hemmati: Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability - Beyond Deadlock and Conflict, London (2001), [www.earthsummit2002.org/msp/book.htm](http://www.earthsummit2002.org/msp/book.htm)
- National Marine Protected Areas Center, with National Oceanic and Atmospheric Administration Coastal Service Center: Stakeholder Participation: A Synthesis of Current Literature, National Marine Protected Areas Center (2004), [www.mpa.gov](http://www.mpa.gov)
- Nelson, Jane and Zadek, Simon, Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe, The Copenhagen Centre, Denmark (2001)
- Nelson, Jane: Building Partnerships: Co-operation between the United Nations System and the Private Sector, New York, London (2002)
- New Economics Foundation: Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st century, London (1998)
- Newmont Mining: Now & Beyond 2004, [www.newmont.com](http://www.newmont.com)
- Nike, FY04 Corporate Responsibility Report, [www.nike.com/nikebiz](http://www.nike.com/nikebiz)
- Novo Nordisk, Annual Report 2004: Financial, Social and Environmental Performance, [www.novonordisk.com](http://www.novonordisk.com)
- Novozymes: The Novozymes Report 2004, [www.novozymes.com](http://www.novozymes.com)
- OECD: Citizens as Partners - OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy Making, Paris (2004)
- OECD: Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy Making, Paris (2004)
- Philips: Sustainability Report 2004: Dedicated to Sustainability, [www.philips.com](http://www.philips.com)
- Sabapathy, John; Weiser, John; Raynard, Peter; Nacamuli, Claire and Polycarpe, Marjorie: Community-enabled Innovation: Companies, communities and innovation – An Innovation through Partnership Report, AccountAbility, London: (2003)
- SIGMA Project: The Sigma Guidelines: Putting Sustainable Development Into Practice – A Guide For Organisations, BSI, London (2003)
- South African Institute for Environmental Assessment (SAIEA): A One Stop Participation Guide: A Handbook for Public Participation in Environmental Assessment in Southern Africa, Nambia (2005)
- SustainAbility and UNEP: Risk & Opportunity: Best Practice in Non-Financial Reporting, London (2004)
- SustainAbility and UNEP: Trust Us: The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting, London, Paris (2002)

Svendsen, Ann and Laberge, Myriam: "Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging," *Journal of Corporate Citizenship*, Issue 19 (forthcoming) (2005)

Telefónica: Corporate Responsibility Annual Report 2004, [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)

Tennyson, Ros: *Managing Partnerships: Tools for mobilizing the public sector, business and civil society as partners in development*, The Prince of Wales Business Leaders Forum, London (1998)

The Center for Corporate Citizenship at Boston College: *Enduring Partnerships: Resilience, Innovation, Success*, Boston College, Boston (2004)

The Environment Council and Shell International Limited: *Guidelines for Stakeholder Dialogue – a joint venture*, London (1999)

The European Campaign on Corporate Responsibility, *Making Stakeholder Engagement Work: Campaign Report on European CSR Excellence*, The Copenhagen Centre, CSR Europe, Brussels: (2003) [www.csrcampaign.org](http://www.csrcampaign.org)

UN Global Compact / Office of the UN High Commissioner for Human Rights: *Embedding Human Rights in Business Practice*, New York, Geneva (2004)

United Nations Environment Programme (UNEP): *Catalysing change - How industry associations can promote sustainable development*, Nairobi, Paris (2002) [www.uneptie.org/outreach/business/best\\_practice.htm](http://www.uneptie.org/outreach/business/best_practice.htm)

United Nations Environment Programme (UNEP): *Industry as a Partner for Sustainable Development: 10 years after Rio: the UNEP assessment (of 22 Industry Sector Reports; to be followed by 2006 Industry Sector Report Cards Report)*. Nairobi, Paris (2002). English and French - [www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/publications/publications.htm](http://www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/publications/publications.htm)

Wheeler, David and Sillanpää, Maria: *The Stakeholder Corporation*. London (1997)

World Business Council for Sustainable Development and AccountAbility: *Strategic Challenges for Business in the Use of Corporate Responsibility Codes, Standards, and Frameworks*, Geneva (2004)

World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*, Oxford, New York (1987)

World Economic Forum Global Corporate Citizenship Initiative with AccountAbility: *Mainstreaming Responsible Investment*, Geneva (2005)

World Wildlife Fund: *Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation*, (2000), [www.worldwildlife.org](http://www.worldwildlife.org)

Además de nuestros patrocinadores corporativos y de los miembros del panel de revisión, deseamos agradecer la aportación de las siguientes personas que han ayudado a desarrollar este manual a través de sus ideas y su experiencia en consultorías internacionales, talleres o entrevistas de investigación:

Steve Lyons (Camelot)  
David Bickerton (BP)  
David Nussbaum (Transparency International)  
Amy Clarke (Microsoft)  
Andrew Conway (Puntino Ltd)  
Andrew Dunnett (CSRacademy)  
Andrew Kluth (Royal Mail Group plc)  
Ann Marie Greensmith (Royal Mail)  
Atsuko Ohishi (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd.)  
Ben Witchalls (BP Exploration)  
Charles Jackson (Stakeholder Research Associates)  
Christine du Plessis (De Beers Marine Namibia)  
Christine du Plessis (Namdeeb & de Beers)  
Claire Nacamuli (UK Sustainable Development Commission)  
Colin Gomm (BP Asia & Pacific)  
Eva Halper (International Business Leaders Forum)  
Fraser Patterson (Scott Wilson)  
Georgina Compes (BT)  
Haruhisa Kayama (Japan Overseas Cooperative Association)  
Helen McDonald (NewMont Mining)  
Isao Kawakami (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd. Japan)  
Jaqueline Sibanda (Orange)  
Jennie Gibbons (Co-operative Group)  
John Turner (BNFL)  
Justin Smith (Nedbank)  
Kristi Ragan (Development Alternatives Inc.)  
Kyoji Okamoto (IBM Japan Ltd.)  
Lila Preston (Generation Investment Management)  
Manouchehr Yazhari (European Bahá'í Business Forum)  
Megan Parks (BP)  
Mikkiko Miyaji (E-Square)  
Naoko Kawahara (Kawahara & Associates)  
Nicola Lindsey (People Science & Policy Ltd)  
Nina Abassi (Abassi Ltd)  
Petrus Gildenhuis (PwC South Africa)  
Prishani Satyapal (PwC South Africa)  
Reiko Yamazaki (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd.)  
Richard Boele (Banarra)  
Robert Lloyd (One World Trust)

Sandra Ainley (Standard Bank)  
Simon Burall (One World Trust)  
Stephen Crane (NHS)  
Takashi Notomi (Konica Minolta)  
Toshie Inoue (ChuoAoyama Sustainability Certification Co. Ltd.)  
Yuko Koike (ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute Co. Ltd.)  
Zanele Mvelase (African Bank Investment Limited)  
Ziba Cranmer (Nike)

**Los autores también desean agradecer la tarea del resto de miembros y asociados del equipo de AccountAbility que han aportado sus valiosos comentarios, ideas y contribuciones:**

Alan Knight  
Chabuca Brac  
Fabian Pattberg  
Itziar Castello Molina  
Jeannette Oelschlaegel  
Laura Henworth  
Nicoletta Landi  
Sasha Radovich  
Saskia Walzel

### ACCOUNTABILITY

La misión de Accountability consiste en la promoción de la rendición de cuentas en el ámbito de del desarrollo sostenible. Creada en 1995, Accountability es una importante institución internacional no lucrativa que reúne a miembros y partners provenientes de más de 30 países y de los ámbitos la empresa, la sociedad civil y el sector público. El trabajo de Accountability comprende:

- Desarrollar herramientas y normas innovadoras y efectivas de rendición de cuentas que tengan en cuenta la gobernanza empresarial, el compromiso con los stakeholders, en especial las AA1000 Series.
- Llevar a cabo investigaciones estratégicas innovadoras que explore las buenas prácticas para los profesionales de la rendición de cuentas organizacional y los diseñadores de políticas, tales como la 'Partnership Accountability' y la 'Responsible Competitiveness'.
- Trabajar para crear competencias interprofesionales de rendición de cuentas a través de la tutoría y el aprendizaje, así como para establecer joint ventures en ámbitos temáticos como 'Keystone' en el sector no lucrativo y 'Great Place to Work' en el área de los recursos humanos.
- Asegurar un entorno favorecedor en los mercados y las políticas públicas, como por ejemplo a través de los trabajos 'Mainstreaming Responsible Investment' y 'Responsible Lobbying'.

Accountability ha optado por un modelo de gobernanza innovador y de múltiples stakeholders, permitiendo la participación directa de sus miembros.

Dirección 1  
Unit A, 137 Shepherdess Walk  
London N1 7RQ  
United Kingdom  
Teléfono +44 (0)207 549 04 00  
Fax +44 20 72 53 74 40  
Email [services-enquiries@accountability.org.uk](mailto:services-enquiries@accountability.org.uk)  
Página web [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

## EL PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL DE NACIONES UNIDAS

La misión de la UNEP consiste en proporcionar liderazgo y promover la colaboración en la preservación del medio ambiente a través de inspirar, informar y favorecer el progreso en la calidad de la vida de las naciones y los pueblos sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras. La UNEP tiene su centro de operaciones en Nairobi, Kenya, y oficinas regionales en África, Asia y Pacífico, Oriente Medio, Europa, América del Norte, América Latina y la zona del Caribe. La UNEP Division of Technology, Industry and Economics (UNEP DTIE) es la división que asume la responsabilidad de trabajar con el mundo industrial y empresarial. Con sede en París y Ginebra, la UNEP DTIE tiene vínculos con las oficinas regionales de UNEP así como con su International Environmental Technology Centre (IETC), con sede en Osaka, Japón. A través de su prolongada actividad en las áreas de la producción y el consumo sostenible, la energía, el ozono, las sustancias químicas, el comercio, las finanzas, la economía y la responsabilidad corporativa, la UNEP DTIE pretende ayudar a los responsables de la toma de decisiones a desarrollar y adoptar políticas más limpias y seguras; hacer un uso eficiente de los recursos naturales; integrar los costes medioambientales; y reducir la polución y los riesgos para los humanos y el medio ambiente. La UNEP trabaja estrechamente con colaboradores de la comunidad empresarial para favorecer su misión y sus actividades en los sectores tecnológico, industrial y económico. Esto conlleva trabajar con representantes del mundo empresarial de todo el mundo. También conlleva trabajar con stakeholders relacionados, desde trabajadores y consumidores hasta ONGs y organizaciones de investigación.

### Dirección 1

UNEP Headquarters  
United Nations Avenue, Gigiri  
Nairobi, Kenya  
Teléfono +254 20 621234  
Fax +254 20 624489/90  
Página web [www.unep.org](http://www.unep.org)

### Dirección 2

UNEP Division of Technology, Industry and Economics (DTIE)  
Tour Mirabeau  
39-43, quai André Citroën  
75739 Paris Cedex 15, France  
Teléfono +33 1 44 37 14 41  
Fax +33 1 44 37 14 74  
Email [unep.tie@unep.fr](mailto:unep.tie@unep.fr)  
Página web [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org)

### STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES

Stakeholder Research Associates reúne a un equipo de académicos y profesionales especializados en la movilización de canales formales e informales de transmisión de opiniones de los stakeholders hacia las empresas punteras, los líderes gubernamentales y de la sociedad civil en favor de la gobernanza efectiva, la formulación de estrategias y la integridad en las comunicaciones. Nuestra misión consiste en crear valor sostenible para las organizaciones y sus stakeholders. Nuestro equipo de expertos cuestiona las maneras de pensar establecidas para aportar perspectivas nuevas sobre los temas emergentes. Ayudamos a las organizaciones en la construcción de las relaciones necesarias para ayudar a la creación de valor económico, social y medioambiental. En Stakeholder Research Associates no recurrimos en el diálogo y el análisis con los stakeholders convencional. Centrándonos en las visiones compartidas, las capacidades y actuaciones internas, ayudamos a las organizaciones a transformar el compromiso con los stakeholders en una dirección atenta, un proceso de toma de decisiones coherente, un aumento de la credibilidad y la lealtad. Stakeholder Research Associates tiene sus centros de operaciones en Londres, Toronto y Dallas.

Dirección  
355 Division Street  
Cobourg, ON K9A 3R5  
Canada  
Teléfono +1 905 377 1144  
Fax +1 905 377 1143  
Email [kpartridge@stakeholderresearch.com](mailto:kpartridge@stakeholderresearch.com)  
Página web [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com)

## INSTITUTO NÓOS

La misión del Instituto Nóos de Estudios Estratégicos de Patrocinio y Mecenazgo es realizar investigaciones de interés general sobre los procesos de formulación e implementación de las estrategias de patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social, así como sobre la importancia de los sistemas de inteligencia de mercado para medir su eficacia. El Instituto pretende ser un think tank, un lugar de encuentro y reflexión de personas destacadas del mundo de la empresa, de la investigación y de las administraciones públicas.

La labor del Instituto Nóos se centra en generar conocimiento a través de la investigación y la divulgación mediante actividades de difusión. Sus diversas líneas de investigación se desarrollan alrededor de cuatro áreas: generación de metodologías para formular la estrategia, identificación de buenas prácticas de gestión e implementación, desarrollo de sistemas y herramientas de medición del impacto y diálogo de los stakeholders. La difusión se realiza a través de publicaciones, artículos, casos, jornadas, seminarios y conferencias.

### Dirección

Avda. de les Corts Catalanes, 8, 1º  
08173 - Sant Cugat del Vallès (Barcelona)  
España  
Teléfono +34 93 241 41 50  
Fax +34 93 587 87 87  
Email [info@noos.es](mailto:info@noos.es)  
Página web [www.noos.es](http://www.noos.es)



Esta publicación ha sido traducida y adaptada al castellano por:



Nuestros patrocinadores editoriales:

