

# DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



**Guía práctica para empresas y stakeholders**

Mayo 2009



# DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

## ■ PRÓLOGO

La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable.

Una apuesta estratégica en este sentido es especialmente recomendable en un contexto socio-económico como el actual, donde valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo como elementos diferenciales son esenciales a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Este cuaderno Forética titulado “Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders” elaborado por CSR Europe y ORSE y adaptado en su versión española por Forética, presenta una serie de herramientas y buenas prácticas para ayudar tanto a las empresas como a grupos de interés a la hora de establecer medidas encaminadas hacia una gestión responsable de los stakeholders.

La guía se basa en el trabajo realizado en el Laboratorio “Proactive Stakeholder Engagement” facilitado por CSR Europe y ORSE, durante el período comprendido entre julio de 2007 y mayo de 2008. El grupo de participantes liderado por Total y GDF Suez estuvo compuesto por empresas, ONGs, sindicatos, académicos y agencias de calificación no financiera de diferentes países europeos, para garantizar la diversidad en los puntos de vista y permitir un intercambio constructivo.

## ■ INTRODUCCIÓN

Al comprometerse con el desarrollo sostenible, las empresas e instituciones aceptan una serie de responsabilidades que van mucho más allá de los resultados económicos.

Con el fin de conciliar estos dos objetivos, las empresas deben tener en cuenta importantes cuestiones, entre ellas:

- establecer de un clima de confianza propicio para el diálogo
- conciliar las expectativas y limitaciones de los implicados
- generar beneficios para todos
- compartir expertise con los grupos de interés

En este contexto, la comunicación transparente con todos los grupos de interés (es decir, con todos los actores, ya sea que estén vinculados de manera cercana o lejana a la empresa) es esencial. Este intercambio favorece la mejora continua, además de fortalecer el rol de la empresa en la participación y desarrollo de la comunidad.

Sin embargo no existe un único método que garantice el diálogo o compromiso con los stakeholders.

Además, es preciso tener en cuenta que las expectativas y problemáticas involucradas son de tal complejidad que la empresa no puede elaborar respuestas por sí sola, sino que precisa consultar a los otros agentes.

Un buen conocimiento interno y la capacidad de confrontar sus cuestiones esenciales con las de sus grupos de interés es el primer paso que permite a una empresa integrar con éxito su estrategia de desarrollo sostenible. Esto debe incluir, en toda la organización, distintas estructuras definidas para el diálogo en función de los temas específicos en cuestión y los objetivos de la empresa. Es necesario un sistema apropiado de gestión para medir el impacto y el rendimiento de los compromisos acordados con los stakeholders.



Una serie de criterios, tales como el tamaño, el sector, el desarrollo de la comunidad, la cultura corporativa o el nivel de exposición al riesgo relativo a actividades específicas, conduce a una amplia gama de situaciones y prácticas.

El objetivo de esta guía es ayudar a que las empresas establezcan sus propias estrategias de compromiso con sus grupos de interés, tomando el ejemplo de prácticas innovadoras recogidas en el documento y de una serie de herramientas de aplicación disponibles.



Fases del modelo de desarrollo sostenible tal y como la describe la SD 21000, guía de gestión socialmente responsable elaborada por la asociación francesa de normalización (AFNOR)

## ■ OBJETIVOS DE LA GUÍA

Con el objetivo de dar solución a estos retos, ORSE y CSR Europe crearon un Laboratorio Europeo sobre "Diálogo con los grupos de interés" en el que se amplió el debate y se propusieron una serie de herramientas para ayudar a las empresas a gestionar de manera responsable el diálogo con sus grupos de interés.

Estas herramientas se presentan en forma de una guía didáctica para ayudar a las organizaciones a:

- mejorar la identificación de las cuestiones planteadas por sus stakeholders y la elección de buenas prácticas como solución a estas cuestiones.
- seleccionar a sus grupos de interés identificando temas, actores y herramientas relevantes.
- hacer las preguntas correctas para permitir la implantación interna de los compromisos.

Esta guía está dividida en dos capítulos:

- El primero ofrece directrices prácticas para analizar el compromiso con los grupos de interés específicos.
- En el segundo, se muestra información práctica sobre distintas herramientas

## ■ ÍNDICE DE LA GUÍA

### HERRAMIENTAS

1. Identificación de los grupos de interés
2. Paneles de grupos de interés

página 5  
página 13

### COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

3. Organizaciones no gubernamentales (ONGs)
4. Proveedores
5. Comunidades locales
6. Empleados
7. Consumidores
8. Accionistas

página 21  
página 29  
página 37  
página 45  
página 53  
página 59

# 1 IDENTIFICACIÓN de los grupos de interés



## CONTEXTO

Con el fin de hacer negocios sostenibles, las empresas deben tener un buen conocimiento de todos los actores con influencia en su esfera de actividad.

Para ello identificar a los grupos de interés es el primer paso. Posteriormente, las empresas deben establecer una jerarquía entre ellos, a fin de determinar la relevancia de sus modos de interacción. Esta práctica es parte integrante de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE).

## DEFINICIONES

**¿Qué es un grupo de interés?**

Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización).

Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como:

- La comunidad financiera (accionistas, inversores, agencias de calificación)
- Empleados y sus representantes
- Clientes y los consumidores
- Comunidades nacionales y locales
- Autoridades públicas (gobiernos, instituciones regionales y locales, organizaciones públicas e internacionales)
- Sociedad civil (ONG, asociaciones, miembros y redes de organizaciones)
- Proveedores
- Otros: Medios de comunicación, consultoría.

Una vez que las organizaciones han tomado conciencia de los diversos públicos que interactúan con ellas, es importante categorizarlos en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la empresa y viceversa.

Además las relaciones con los grupos de interés pueden desempeñarse en muchas maneras:

- Prácticas que implican confrontación (o cuestionamiento)
- Prácticas que involucran diálogo
- Compromisos contractuales (asociaciones de ONG, acuerdos marco transnacionales)

Realizar un mapa de los stakeholders significa identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada uno. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, mientras que permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos.

# IDENTIFICANDO sus grupos de interés

## ¿Por qué, quién y cómo?

### ■ ¿POR QUÉ?

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

<b>Globalmente:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducir prácticas de diálogo constructivo y comunicación transparente con todos los grupos de interés.</li><li>• Identificar grupos de interés relevantes en base a un análisis de necesidades comunes.</li><li>• Crear valor para todos.</li><li>• Compartir expertise con los grupos de interés.</li></ul>
<b>Localmente:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.</li><li>• Clarificar el compromiso concreto y objetivos puntuales con respecto a cada uno de los stakeholders.</li><li>• Apoyar la RSE de la empresa al tiempo que se fortalece el desarrollo de la comunidad encaminado hacia un progreso continuo.</li><li>• Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.</li></ul>

### ■ ¿QUIÉN?

La lógica de las políticas de RSE es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés debe elegir los prioritarios y/o que tienen mayor impacto en el negocio. A menudo, el primer paso consiste en identificar a todos ellos y, a continuación, establecer una jerarquía basada en los riesgos, las categorías y las expectativas involucradas.

#### **GDF SUEZ**

GDF SUEZ vincula la gestión de sus stakeholders (principios, charters y códigos de conducta) con los círculos concéntricos en los que estructura su actividad:

- El Grupo del primer círculo: los accionistas, filiales y empleados
- El círculo de mercado: clientes, proveedores y competidores
- El círculo más amplio de la persona (la comunidad) y el medio ambiente (el planeta).

Para el Grupo, garantizar que el desarrollo sostenible se mantenga lo más cerca posible a sus raíces necesariamente implica el diálogo con los stakeholders. GDF SUEZ considera que una comunicación transparente con todos los grupos de interés es esencial.

Este intercambio permite un progreso continuo, mientras que fortalece la participación y desarrollo de la comunidad. De hecho, los valores y el código ético del grupo establecen un marco de actuación basado en la integridad, la responsabilidad y el respeto por los demás.

El primer principio es el cumplimiento en todas partes y en todas las circunstancias de las leyes y reglamentos aplicables. Ya no les parece suficiente "reconocer" los valores, sino que éstos también deben ser implementados. Por lo tanto, pasan de la ética en general a "su ética específica".

Todo el personal de GDF SUEZ, desde la alta dirección hasta los simples trabajadores, tiene la obligación de no actuar de un modo que afecte negativamente a su reputación o plantee dudas en cuanto a su ética.



## Empresa: diferentes enfoques para identificar los grupos de interés

### Danone

#### Esfera social

- Empleados
- Clientes y asociaciones de clientes

#### Esfera pública

- Autoridades públicas
- Asociaciones sociales y medioambientales y ONGs – Organizaciones para la promoción de la responsabilidad social
- Medios de comunicación

#### Esfera económica

- Accionistas
- Comunidad financiera y agencias de calificación social y ambiental.
- Distribuidores

#### Esfera industrial y científica

- Organizaciones profesionales

### Carrefour

Carrefour distingue entidades principales involucradas en la información y el diálogo.

#### Grupos de interés directos:

- Empleados
- Accionistas
- Negocios franquiciados
- Proveedores
- Prestadores de servicios
- Autoridades locales
- Autoridades públicas

#### Grupos de interés indirectos

- Medios de comunicación
- ONGs/organizaciones sociales y ambientales
- Comunidad financiera

### Total

Para poner en práctica los principios por lo que guían sus acciones y políticas de RSE, Total establece y mantiene un diálogo constructivo con sus grupos de interés internos y externos:

- 96,442 empleados
- Más de 100,000 empleados y jubilados accionistas
- 88% de nuestro capital social en manos de accionistas institucionales
- Alrededor de 50,000 proveedores activos
- 130 países
- Gobiernos centrales, regionales y locales.

Otras estrategias de clasificación consisten en distinguir:

- Stakeholders internos (empleados, sindicatos) y externos (de la sociedad civil, proveedores)
- Stakeholders contractuales (empleados, clientes, proveedores) o no contractuales (sociedad civil, gobiernos...)

## ■ ¿CÓMO?

Una vez que se identifican las distintas categorías de los grupos de interés, se deben priorizar siguiendo una serie de estrategias y procesos. Los distintos métodos son los siguientes:

### Basados en el nivel de relaciones recíprocas y/o métodos de consulta

Estos pueden comenzar con una denuncia o evolucionando a través de otras etapas como el diálogo, y, en el mejor de los casos, pueden llegar a dar lugar a una asociación. En el último caso, los socios se alían con una visión de co-construcción.

Esta matriz puede ayudar a especificar el grado de integración de los diferentes grupos de interés en el proceso de toma de decisiones:

Grupo de interés	Información	Consulta	Estrategia concertada	Socio de co-decisión (Pacto)
Herramientas de implantación				

### Basado en una estrategia descendiendo desde el nivel global al local o ascendiendo del local al global

Bajo este enfoque, la empresa introduce una herramienta o proceso de acompañamiento en diferentes niveles (lugares de trabajo, sucursales, departamentos) en la elaboración de su propia estrategia para la elaboración del mapa de los grupos de interés.

• **Desde lo global a lo local**

Se solicita a las filiales y departamentos que adopten el enfoque global a sus propias necesidades y prioridades.

**Total – Gestión de las relaciones con los grupos de interés “SRM+”**  
(Stakeholder Relationships Management) **La necesidad de articular de lo global a lo local**

**Las principales etapas de SRM+**

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

**SRM+ Método**

El siguiente diagrama muestra como SRM+ es desplegado en un lugar de trabajo

**Sitio de referencia**

Auto-evaluación de los impactos en la comunidad:  
Elaboración de planes de acción para las relaciones con los grupos de interés y la comunidad  
Definición de objetivos de mejora.



**Identificación de grupos de interés y prioridades**

Encuestas a los grupos de interés por terceros  
Elaboración de un ranking de los grupos de interés y sus expectativas



**Plan de acción**

Definición de acciones alineadas con las prioridades de los grupos de interés  
Desarrollo de mejores prácticas para el diálogo

**Objetivos del SRM+ :**

1. Mejorar la estructura del diálogo basado en los lugares de trabajo: a tal fin, en 2005 se puso en marcha un proceso involucrando a todos los grupos de interés en torno a los principales centros industriales.
2. Mejorar la comprensión de las expectativas de los grupos de interés: se llevan a cabo estudios regulares sobre las percepciones de estos grupos y su política de responsabilidad social y ambiental.  
Ello les ha llevado a observar que:
  - Estos esfuerzos son apreciados: sobre todo la transparencia de los compromisos y objetivos, la adhesión a los principales estándares de referencia y la capacidad de tener en cuenta las preocupaciones sobre cuestiones delicadas, tales como Birmania o Sudán.
  - a pesar de todo aún existen críticas sobre temas tales como la presencia en Birmania, la formalización de la política societaria y transparencia financiera.

• **Desde lo local a lo global:**

Algunas empresas realizan el mapa de sus grupos de interés directamente desde determinados lugares de trabajos seleccionados (filiales)

**AREVA - Mapa de los stakeholders locales tomados a nivel internacional**

En 2003, AREVA desarrolló una metodología de identificación de sus grupos de interés locales externos para ayudar a los lugares de trabajo a comparar las percepciones de las expectativas de los grupos de interés locales con sus expectativas reales.

Se dio prioridad a las principales instalaciones nucleares y sitios regulados por las leyes de Seveso (los lugares de trabajo de alto riesgo). En 2007, el mapa de grupos de interés fue desplegado a escala internacional y luego ampliado para incluir los sitios que llevan un peso económico significativo. Cinco nuevos centros participaron en este ejercicio, uno en los EE.UU., dos en Canadá y dos en Alemania.

En total, casi 280 interesados de 20 sitios diferentes del grupo en Francia, Gran Bretaña, Alemania, Canadá y los EE.UU. fueron entrevistados por un experto independiente.

El mapa de los grupos de interés fue utilizado para desarrollar los "planes de acción de diálogo", que serán revisados periódicamente por el grupo de equipos de desarrollo sostenible.



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

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

### Arcelor Mittal

Basada en una distribución equilibrada de sus grupos de interés en círculos concéntricos, Arcelor Mittal identifica:

- Grupos de stakeholders
- Expectativas recíprocas
- Las cuestiones relacionadas con cada uno de los grupos de interés
- Las herramientas de compromiso y diálogo relativas a cada grupo de stakeholders

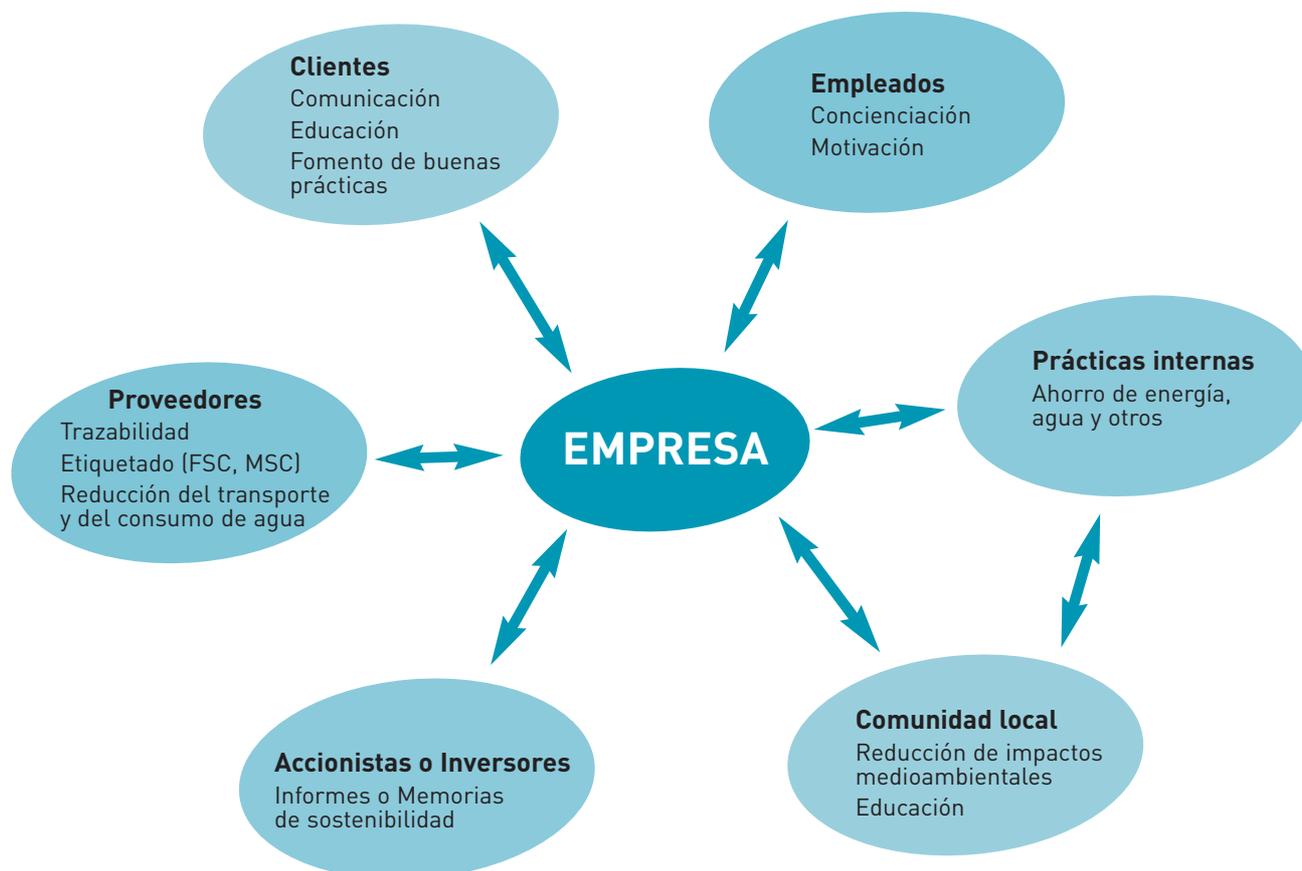
Algunos stakeholders creen que el mapa debe ser elaborado teniendo en cuenta sus propias expectativas a través de las líneas de acción que deben adoptarse en la gestión responsable de los grupos de interés.

### El enfoque de WWF

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

- Mediante el cambio de sus prácticas o productos,
- tratando de influenciar en sus proveedores y cadena de suministro,
- sensibilizando a sus empleados y clientes en hábitos sostenibles de vida incluyendo la modificación de sus patrones de consumo.

Es por ello por lo que WWF ha establecido alianzas estratégicas con aquellos que demuestran un firme deseo, al más alto nivel, de participar en la protección del Medio Ambiente.



El nivel de compromiso puede ser analizado de acuerdo al desglose de los atributos financieros.

**Distribución del ingreso por grupos de interés**

ONGs	Desarrollo Económico	Estado y autoridades públicas	Proveedores	Accionistas o Inversores	Empleados	Clientes
- esponsorización, fondos públicos, - asesoramiento, formación	- inversiones - I+D	Impuestos	Compras	Dividendos	- salarios - contribuciones sociales	Volúmen de negocios

A continuación se presenta una forma de identificar cada grupo de interés en relación a todo el proceso completo, desde la identificación de cuestiones relevantes hasta la manera de analizar los resultados:

**Métodos de presentación de las relaciones con los stakeholders**

Grupo de interés	Figura principal	- Cuestiones planteadas por los grupos de interés - Oportunidades - Riesgos	Principales herramientas de diálogo (tipos de relaciones)	- Compromiso realizado - Objetivo a alcanzar - Principios de acción	Acción implantada Resultados obtenidos Estado de avance

**Peligros ocultos**

Identificar claramente los grupos de interés y establecer una jerarquía de prioridades basadas en sus expectativas no defiende a la empresa frente a otros problemas que podrían no haber sido identificados.

Por ejemplo: para Total "siguen siendo críticas cuestiones tales como nuestra presencia en Birmania, la formalización de nuestra política y la transparencia financiera".

Además, bajo determinadas legislaciones se requiere que los actores dialoguen con todos los grupos de interés. Esto puede plantear problemas con los recursos (disponibilidad, RRHH, etc.) y las demandas de aquellos que desean participar en este diálogo.



# Midiendo la efectividad del compromiso

El compromiso con los stakeholders requiere que las empresas especifiquen la naturaleza de sus relaciones además de las acciones concretas tomadas para garantizar la realidad de los compromisos.

Entre las iniciativas más significativas, los procesos y herramientas en el compromiso con los grupos de interés más utilizados, y que también pueden servir como soporte para los reportes no financieros, encontramos:

Herramientas	Indicador- implantación
<p><b>GRI:</b> una iniciativa multi-stakeholder que establece un marco común para el reporte voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones</p>	<p>4.14 - Relación de grupos de interés que la organización ha incluido</p> <p>4.15 - Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.</p> <p>4.16 - Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés...</p> <p>4.17 - Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.</p>
<p><b>AA 1000:</b> norma establecida en 1999 por AccountAbility y revisada en 2008 – basada en criterios que permiten una evaluación de las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés.</p> <p>La AA1000 está compuesta por 3 criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- materialidad</li> <li>- conformidad y</li> <li>- credibilidad</li> </ul>	<p>Corresponde a las empresas especificar el significado de estos tres criterios: Por ejemplo: cómo se aplican estos principios genéricos en el contexto de su propia actividad y compromisos.</p> <p>AA1000 no propone indicadores predefinidos pero sí define directrices para que las empresas y sus grupos de interés puedan co-producir sus indicadores.</p> <p>Esto requiere rendir cuentas, en particular, a través de auditorías y comunicaciones sobre el desempeño ético y social, dando prioridad a la calidad del diálogo y la participación de los grupos de interés.</p> <p>Para los grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar qué es lo importante para los grupos de interés</li> <li>- Aspectos de materialidad (financiación, medios)</li> <li>- Estudiar la manera en la que estas expectativas han sido satisfechas (preguntas y respuestas)</li> </ul>
<p><b>SGE 21:</b> Es la primera norma europea certificable que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social.</p>	<p>En el apartado 6.1.7 la SGE 21:2008 establece que las organizaciones deben desarrollar un modelo documentado de relación con sus grupos de interés. Este modelo incluye, criterios para identificar y clasificar a los stakeholders, una metodología para detectar sus expectativas y el establecimiento y priorización de planes de acción y comunicación.</p>
Herramientas específicas	
<p>Estudio de las percepciones de los <b>grupos de interés</b></p>	<p>A fin de lograr una mejor comprensión de sus expectativas y percepciones, las empresas llevan a cabo encuestas regulares a sus grupos de interés.</p>
<p><b>Paneles (ver Capítulo 2)</b></p>	<p>Reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y los compromisos establecidos.</p> <p>Criterios tales como la publicación de las opiniones de los paneles sin modificarlos puede ayudar a garantizar que la empresa tiene en cuenta los asuntos planteados en el panel; o la forma en que la empresa integra esto dentro de su estrategia y cómo lo comunica al respecto.</p>
<p><b>Normas de auditoria para la RSE</b></p>	<p>No es necesario que el auditor participe de reuniones y otros encuentros, pero sí que compruebe el sistema global de gestión, y que verifique si existen registros o resultados de posibles reclamaciones, para garantizar la efectividad del proceso de diálogo.</p> <p>Con el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés en el sector, el auditor, basándose en otras referencias sectoriales, consultará a la empresa sobre cómo tiene en cuenta estas expectativas.</p> <p>A diferencia de las ONGs el auditor no hace juicios morales sobre el modo de actuar de la empresa, únicamente verifica si lo que la empresa afirma es cierto o no.</p>

## RECOMENDACIONES

- Dialogar con los grupos de interés puede contribuir a la acción para el progreso continuo.
- El nivel corporativo requiere que esto sea asumido por la dirección local para garantizar la concreta y apropiada implementación.
- Un buen conocimiento de los grupos de interés y el establecimiento de un diálogo permanente con ellos es una garantía para el desarrollo sostenible de las actividades de la empresa.



### Para más información...

**Norma AA1000:** [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

**GRI:** [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**SGE 21:** [www.sge21.foretica.es](http://www.sge21.foretica.es)

# 2 PANELES

## de grupos de interés



### CONTEXTO

Los paneles se han convertido cada vez más en una herramienta que manifiesta el compromiso empresarial con los grupos de interés con el fin de pasar de una posición defensiva a una estrategia global que abarca tanto riesgos como oportunidades.

De hecho, debido a su formato, repetición e interactividad, los foros que expresen puntos de vistas diferentes o incluso divergentes pueden facilitar el paso de una relación de confrontación directa a una relación de confianza.

### DEFINICIONES

La empresa reúne una selección de grupos de interés en un panel, una o varias veces al año, para debatir sobre asuntos de RSE que se han predefinido.

El objetivo es examinar aspectos específicos de la política corporativa, acciones o desempeño, y producir uno o más resultados, tales como comentarios o recomendaciones, sobre los que la empresa puede o no establecer compromisos específicos.

Esta manera de consultar a representantes de los públicos de la empresa o expertos permite recibir asesoramiento, evaluar expectativas y recibir críticas relacionadas a su estrategia de desarrollo sostenible y/o reportes. A veces, sirven para anticipar posibles riesgos futuros para su actividad.

Existen una serie de paneles que corresponden a las diversas expectativas y opciones estratégicas de las partes. El rol de los paneles puede tomar diferentes formas y dar respuesta a un tema específico (administración del agua, biodiversidad, etc.) o a todos los asuntos relacionados con la estrategia de RSE de la empresa. Los paneles pueden abrir sus órganos de decisión a una mayor diversidad.

# Preparación de paneles

## ¿Por qué, quién, cómo?

### ■ ¿POR QUÉ?

¿Qué interés puede tener una empresa en consultar a sus stakeholders y posteriormente en presentar sus percepciones a la empresa?

Los paneles dedicados al diálogo y aprendizaje arrojan pistas estratégicas que, de ser efectivas, puede contribuir a la toma de decisiones de la empresa.

Su formato informal facilita la comunicación, permitiendo que los que vayan a tomar las decisiones y los expertos externos compartan sus visiones sobre los riesgos sociales y ambientales.

De esta manera, los paneles pueden ayudar a resolver problemas que de otro modo no se plantean dentro de la empresa. Los resultados de este debate pueden influir en las decisiones empresariales o contribuir a la co-concepción de las estrategias y políticas empresariales.

La primera reunión de un grupo es una oportunidad para todos: los grupos de interés pueden comprobar si las intenciones de la empresa son verdaderas, mientras que la alta dirección puede darse cuenta de que no se trata de una pérdida de tiempo.

Teniendo en cuenta que la reputación está en juego en ambos lados, los miembros del grupo aprenden a conocerse y a comprender que ellos pueden hablar juntos sin desprestigiarse mutuamente. Para ambos, empresas y grupos de interés, los paneles ofrecen la oportunidad de acelerar la curva de aprendizaje mutuo y fortalecer la capacidad para comprender e influir sobre la relación entre la estrategia corporativa y las cuestiones sociales.

### Por otra parte, los paneles pueden apoyar:

- **El buen gobierno corporativo:** las empresas están confiando cada vez más en los paneles para dar respuesta a asuntos sociales y ambientales estratégicos en su modelo de negocio. Los paneles son una innovadora forma de diálogo con los grupos de interés, que puede contribuir a reducir la brecha entre el compromiso con los grupos de interés y el buen gobierno corporativo, al reunir a expertos externos y a la alta dirección en el mismo lugar.
- **Reporting y credibilidad:** los paneles pueden proporcionar resultados que están más en línea con los destinatarios de los informes, asegurando que éstos cubren cuestiones que realmente son importantes para el lector.

### Oportunidades y riesgos en la participación

	Para las empresas	Para los grupos de interés
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir las preocupaciones de todos los grupos de interés en un solo lugar.</li> <li>• Intercambiar impresiones entre sus diferentes áreas de influencia.</li> <li>• Expandir y fomentar una cultura de diálogo, incluso internamente.</li> <li>• Ayudar a prevenir las crisis, o a gestionar riesgos reputacionales.</li> <li>• Reducir conflictos con ONGs</li> <li>• Mostrar el compromiso empresarial por un futuro inclusivo y sostenible.</li> <li>• Seleccionar el participante que representará a cada grupo de interés (en las relaciones bilaterales normalmente este representante viene impuesto, por ejemplo el caso de los representantes sindicales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer saber a la empresa sus expectativas y actividades, especialmente al nivel directivo.</li> <li>• Establecer cauces de diálogo que van más allá de la simple comunicación, a pesar de, pero también gracias a, la cláusula de confidencialidad que implica este formato.</li> <li>• Fomentar la conciencia interna y externa en relación a los riesgos del desarrollo sostenible, aumentando la influencia en la estrategia adoptada y en el negocio estratégico.</li> <li>• Facilitar intercambios entre grupos de interés (por ejemplo cuando un representante sindical participa en el panel), lo que podría crear nuevos medios de colaboración entre grupos de interés</li> <li>• Permitir un mayor interés de la gestión en temas específicos, pudiendo provocar cambios</li> </ul>
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mayor exposición a potenciales ataques debido a que sus actividades están bajo constante vigilancia; el diálogo nunca es un garantía contra las campañas de algunas ONGs</li> <li>• Riesgo de que los stakeholders realicen una comunicación colectiva en contra de la empresa que sea más fuerte que las posiciones individuales</li> <li>• Reunir a expertos puede identificar nuevos temas: riesgo de que los grupos de interés descubran problemas de los cuales no tenían conocimiento previo</li> <li>• Riesgo de que los puntos de vista de un grupo de interés se vuelvan dominantes o incontrolables</li> <li>• Riesgo de participar siempre con las mismas ONGs (la más cooperativas); el diálogo no será tan enriquecedor como aquel que sea formulado por grupos de interés con una visión más crítica</li> <li>• Poner a todos los grupos de interés al mismo nivel a pesar de que no puedan tener el mismo peso, mientras que los temas deben ser tratados jerárquicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de los participantes no es siempre la misma, lo que puede desequilibrar el debate</li> <li>• Un contexto demasiado formalizado puede reducir la espontaneidad en el intercambio; existen posibilidades de intercambios menos formales (por ejemplo, cenas, visitas a sedes o intercambios de correos electrónicos)</li> <li>• Reticencias o falta de confianza, especialmente cuando los puntos de vista no se recogen en las memorias de sostenibilidad</li> <li>• Igualar los niveles de madurez en el discurso puede ser algo lento de conseguir</li> <li>• Falta de medios para desarrollar conocimientos relevantes</li> <li>• Algunos grupos de interés pueden estar infra o supra representados</li> </ul>



## ■ ¿CÓMO?

No existe una aproximación estándar para la definición de un panel. Al prepararlo, la organización busca asegurar que va a funcionar, que va a ser capaz de influir en decisiones estratégicas y contribuir a generar confianza externa. A pesar de que cada panel será adaptado al contexto de la empresa (tamaño, cultura, actividad, etc.), hay una serie de fases comunes y cuestiones para ayudar a que los futuros panelistas se sientan comprometidos:

### Etapa 1: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

- Determinar el mandato y los propósitos del panel: ser claro acerca de los objetivos de la acción y determinar el grado de implicación de los grupos de interés en la toma de decisiones.
- Asegurar en la medida de lo posible que los riesgos y oportunidades estén equilibrados en ambos lados. Relacionarlo con otros procesos de la empresa, incluyendo otros compromisos con grupos de interés y/o acciones de buen gobierno corporativo.
- Asegurar la implicación interna de los directores; establecer compromisos específicos para responder al panel.
- Pensar en el presupuesto necesario para llevar a cabo el panel.

### Etapa 2: DETERMINAR LAS REGLAS OPERATIVAS (frecuencia de reuniones, elección de temas, etc.):

- Definir muy claramente las reglas operativas desde el comienzo.
- Especificar el mandato del panel; desarrollar reglas claras a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Aquellos asuntos que requieran un debate deben ser objeto de acuerdo por el panel y necesitan ser revisados a medida que se desarrolla el panel.
- Considerar la posibilidad de utilizar un facilitador externo si fuese relevante y/o necesario y tranquilizar a los miembros del grupo en relación con el desarrollo de un procedimiento justo.
- Definir las condiciones en las que se va a comunicar las opiniones expresadas por los miembros del panel, especialmente cuando van a ser incluidas en la memoria de sostenibilidad.

#### Elección de los miembros del panel

A la hora de seleccionar los stakeholders participantes la empresa debe considerar si quiere priorizar la legitimidad de los expertos o la de la representación. No da lo mismo seleccionar una ONG antes que otra para una determinada área (por ejemplo el medio ambiente).

Cuando se prepara el panel para debatir un tema determinado (agua, biodiversidad, etc.) la elección de expertos puede ser la más indicada (ver buenas prácticas, "Paneles sobre agua" GDF SUEZ)

### Etapa 3: SELECCIÓN DE MIEMBROS (¿QUIÉN?)

Se deben seleccionar panelistas que puedan reflejar las expectativas de los principales grupos de stakeholders. Es fundamental encontrar entre los miembros del panel una buena selección de experiencia, reputación, disponibilidad de tiempos y buen potencial para influir e impactar en la toma de decisiones corporativas.

La elección de los participantes será crucial. Con el propósito de lograr una elección exitosa, teniendo en cuenta la necesidad de que cada empresa lo haga de forma individualizada para su panel, pueden hacerse varias observaciones generales:

- Tener en cuenta la especificidad de la empresa: la elección de los participantes se debe basar en los temas específicos de RSE, con una relación muy estrecha con su negocio (sector), su implantación geográfica, su cultura, etc.
- Para asegurar la efectividad, es preferible elegir representantes específicos para cada tema y con los cuales sea fácil el diálogo. Incluir grupos de interés que por naturaleza sean opuestos al sector en el que opera la compañía puede ser incluso contraproducente. Se debe comprobar la motivación o buena voluntad de los miembros del panel.

Es preciso tener en cuenta que aunque la compañía haya seleccionado a los participantes, sus invitaciones pueden ser rechazadas por alguno de los stakeholders, ya sea por razones ideológicas o para preservar su independencia. En este contexto una oposición ideológica es contraproducente.

#### Es importante identificar las distintas expectativas para poder fomentar la motivación de los miembros del panel:

- Elección de temas a ser cubiertos; garantía de su calidad.
- Nivel relevante de participantes: incluye la disponibilidad de los representantes con mayor poder decisorio, a fin de garantizarse una influencia real (expertos y directores ejecutivos, si no un nivel más alto)
- La integración y el seguimiento del trabajo realizado en los paneles es muy importante para evitar desmotivar a sus miembros.

#### Incorporar grupos de interés internos?

Es necesario hacer la reflexión sobre si los grupos de interés internos deberían estar representados en los paneles (por ejemplo los empleados, ya que ellos ya tienen sus propios cuerpos representativos).

## Etapa 4: SEGUIMIENTO DEL PANEL

- Ayudar a los panelistas a entender la estrategia y operaciones de la empresa a través de documentos escritos, organización de reuniones y vistas a la compañía, o incluso facilitándoles un entrenamiento formal.
- Generar confianza a partir del intercambio de información, reuniones informales o formales y considerar de manera apropiada la función del panel en cuanto a la comunicación externa.
- Asegurar el seguimiento de los compromisos e informar a los miembros constantemente de los progresos realizados y las modificaciones introducidas.
- Elaborar las actas de las reuniones con la debida atención a cualquier necesidad de anonimato.

**FACILITACIÓN:** Comité 21 (una asociación francesa compuesta por empresas, públicas y privadas, autoridades locales y ONGs, cuya misión es el intercambio sobre cuestiones de sostenibilidad) recomienda y recluta panelistas, establece las normas, modera las reuniones, redacta las actas y asegura que todas las cuestiones sean analizadas. El resumen oficial para cada reunión es redactado por el Comité 21 y puesto a su disposición en Internet.

## Etapa 5: MEDICIÓN DE IMPACTO

- Evaluar el panel y sus progresos de forma periódica y proponer los cambios necesarios.
- Establecer el marco temporal de los compromisos alcanzados.
- Incluir en el proceso de seguimiento los medios para que los participantes expresen sus opiniones sobre la utilidad de continuar o no, sobre la base de lo que ha funcionado y en los resultados que se han obtenido. En la práctica general se requiere un equilibrio aceptable entre corto y medio plazo para garantizar que el proceso no es tan lento como para perder continuidad (Frecuencia: una o dos veces al año).

### Peligros ocultos

- La necesidad de dedicar recursos humanos plantea la cuestión de los recursos financieros.

### Transparencia

Sería cuestionable que una ONG pida dinero a sus donantes para financiar personas que trabajan a tiempo completo en cuestiones de RSE en nombre de una empresa importante. Esto plantea la cuestión de la financiación. La transparencia recomienda un enfoque pragmático, buscando cubrir los gastos y el sueldo de la persona designada para participar en los paneles.

- El tamaño del panel puede variar de acuerdo a las expectativas o necesidades. Si el panel es demasiado grande, algunas expectativas pueden diluirse en favor de cuestiones menos cruciales.

## Hay una diversidad de enfoques en función de las necesidades:

- A nivel global

### Los paneles AREVA Y GDF SUEZ (con la colaboración del Comité 21)

Estos paneles manifiestan una opinión crítica sobre el enfoque de la empresa, así como establecen recomendaciones relativas a la estrategia de sostenibilidad, la gestión y la comunicación.

Durante la primera sesión, cada panelista recibió una nota informativa detallada sobre las operaciones y problemas de AREVA y a lo largo de la sesión se plantearon preguntas y expectativas. AREVA publicó las respuestas por escrito antes de la segunda sesión, 6 meses más tarde (a principios de 2005). Tras este diálogo, AREVA estableció una serie de compromisos que publicó en su Informe de actividades y Desarrollo Sostenible correspondiente al 2005.



- **A nivel local y regional – pueden celebrarse varias reuniones en respuesta a las diferencias regionales:**

**Suez Environnement tiene una reunión en París y otra en Nueva York; Areva tiene 3 reuniones en Asia, Europa y América**

- Panel local

### **Vodafone - panel de líder de opinión local (Albania) desde 2005**

Como muchos de sus stakeholders más relevantes tienen un ámbito local, en mayo de 2005 Vodafone Albania estableció un panel de líderes de opinión locales para crear y fortalecer sus relaciones, para generar confianza y para crear "puentes de comunicación con los principales grupos de stakeholders" utilizando como enlace distintos expertos y líderes de opinión con una visión relevante sobre la materia.

Este panel es una oportunidad para que Vodafone informe a expertos y líderes de opinión acerca de sus actividades y programas, así como para conocer sus puntos de vista y ser capaz de entender cómo las acciones que Vodafone desarrolla en Albania son percibidas por quienes están fuera de la empresa.

Vodafone tiene como objetivo que este panel sea una plataforma para proseguir el diálogo que impulsa el cambio en la cultura empresarial de Albania.

- **En temas específicos:**

- Consulta sobre el etiquetado de los productos financieros (CNCE)
- "Grupo Consultivo sobre la diversidad biológica" (Lafarge en 2006)
- Agua
- y cualquier otra actividad corporativa

### **SUEZ environment :**

El "Foresight Advisory Council" es una comisión compuesta de 24 expertos externos de 14 países, procedentes principalmente del ámbito académico, pero también representantes de ONGs, empresas y autoridades políticas. Tiene la función de ayudar a SUEZ Environnement a analizar las expectativas de la empresa en los ámbitos del agua y la limpieza. En particular en 2006 contribuyeron al desarrollo del plan de acción para el desarrollo sostenible de SUEZ Environnement.

- **En el ámbito sectorial - esta práctica sigue siendo difícil de aplicar en función de los sectores y su grado de confidencialidad**

### **La lógica del diálogo:**

Algunas empresas han establecido un Comité Científico, ya sea en el Comité de Desarrollo Sostenible (SD) o, preferentemente como un órgano independiente, compuesto de expertos o de grupos de interés (personas cualificadas, ONGs...) responsable de proporcionar una visión externa crítica sobre las políticas de desarrollo sostenible del comité de la empresa.

### **EDF**

El Panel de Desarrollo Sostenible del Grupo EDF controla cómo EDF cumple sus compromisos relativos al desarrollo sostenible. Tiene por lo tanto un papel consultivo en RSE y cuestiones estratégicas, en la presentación de informes y en la gestión de las relaciones con los grupos de interés. Todas sus recomendaciones se publican en la web corporativa, y cada año la opinión del panel sobre la política de desarrollo sostenible del Grupo EDF aparece íntegramente publicada en el informe de sostenibilidad del grupo.

# Medición de la eficacia de la participación

Con el fin de garantizar la influencia del panel sobre las decisiones estratégicas corporativas y los métodos de gestión, se deben introducir herramientas de medición y seguimiento de resultados.

La organización de los paneles requiere la producción de actas o resúmenes de las reuniones.

Cuando los paneles son promovidos públicamente por las empresas, sus miembros querrán asegurarse de que sus opiniones no son malinterpretadas o presentadas de manera parcial (generación de confianza).

## Medición de los compromisos frente a los objetivos asignados al panel

A falta de un marco específico de referencia que permita tangibilizar la RSE, la empresa determina sus propios criterios y exige que estos sean verificados. Para ello puede utilizar una serie de herramientas de gestión de los grupos de interés (véase el capítulo 1 de esta guía)

Es recomendable que el diálogo a finales de la primera etapa, basado en el establecimiento de compromisos concretos para ambas partes, puede ser demostrado a través de una acción concreta de la empresa a corto o medio plazo. De este modo la empresa acuerda continuar el proceso en el tiempo y responde por sus decisiones en relación a los compromisos y a la integración operativa de los mismos.

<b>Objetivos</b>	Definición de asuntos estratégicos	Expresión de la opinión pública sobre estrategia empresarial.
<b>Medición</b>	Seguimiento regular con los grupos de interés sobre la atención a estos objetivos	Publicación de la opinión en el contexto de la memoria de sostenibilidad
<b>Debate público o privado</b>	Confidencialidad	Público

### Aeropuerto de París (ADP)

“Aéroports de Paris” pidió a un panel de stakeholders evaluar la calidad de su memoria de sostenibilidad. Al participar en este ejercicio la empresa somete a un juicio externo, además de aquel que realizan los asesores de calificación no financiera, su estrategia de sostenibilidad.

Temas principales de este panel:

- La relevancia de las políticas y acciones presentadas
- Involucrar a los grupos de interés, a través de su identificación y especial atención a sus expectativas en la cobertura de los temas tratados
- Integración de los resultados a largo plazo en la visión global (tanto en espacio y tiempo) o “contexto de sostenibilidad”, y la exhaustividad de un análisis fundamentado de los resultados (es decir, de las fortalezas y debilidades).



## RECOMENDACIONES

- Planificar claramente y definir el perfil del grupo: ¿cuáles son los objetivos, las reglas del juego, las cuestiones fundamentales a tratar, y quién puede satisfacerlas?
- Proporcionar reglas predefinidas cuando se seleccionan los miembros. Tomar en cuenta aquellos grupos de interés que ya son conocidos por la organización y/o ya han colaborado con la organización.
- Crear un clima de confianza fomentando el diálogo.
- Proporcionar información concreta al panel: realizar la revisión comparando las expectativas del panel con las de la empresa y decidir si vale la pena continuar.
- Al realizar la misma operación con los grupos de interés locales, proporcionar a los equipos el mapa de los grupos de interés a fin de facilitar las entrevistas con ellos.
- Promover la formación a los grupos de interés para fomentar el diálogo en un mismo plano de competencia.
- Sensibilizar e integrar estos temas en otros equipos internos.
- Es importante saber cómo articular los paneles con el resto de herramientas para el diálogo con los stakeholders (identificación, diálogo social, asociaciones estratégicas de ONG, etc.)

Después de varios años y de acuerdo a nuestra experiencia general, la tendencia parece inclinarse hacia paneles enfocados en cuestiones específicas.



### Para más información.

Critical Friends – AccountAbility and Utopies -  
[http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels\\_report.pdf](http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels_report.pdf)  
 Marzo 2007



# Diálogo con ONGs

LE RECOMENDARÍAMOS ESTABLECER UNA SERIE DE MEDIDAS A MEDIO PLAZO CON REUNIONES DE CONSULTA Y REVISIONES PERIODICAS.

VALE DE ACUERDO,

LO ÚNICO ES QUE LANZAMOS EL PRODUCTO MAÑANA...



## CONTEXTO

En las últimas décadas se han producido cambios sustanciales tanto en empresas como en ONGs. Las ONGs están más organizadas, profesionalizadas y muchas abarcan un ámbito internacional. También ha habido un espectacular aumento de su número, desde 20.000 en 1985 a más de 50.000 en 2005, de las que más de una décima parte son internacionales. Durante el mismo período, sus competencias y ámbito de influencia se han ampliado considerablemente. En este sentido, las ONGs son cada vez más flexibles, y están más interesadas en la búsqueda de soluciones desde el mundo de los negocios.

Al mismo tiempo, las empresas han tenido que afrontar el hecho de que las limitaciones productivas y de distribución de materiales, bienes y servicios se han ampliado y globalizado. Estos dos factores han aumentado el número de desafíos económicos, sociales y ambientales.

Como resultado de ello las empresas han comenzado a percibir las oportunidades de colaborar con el tercer sector en el desarrollo de un mejor entorno de trabajo en el cual actuar, ganar en credibilidad y mejorar su reputación. A lo largo de los años cada uno de estos dos mundos ha ganado en poder, así como en experiencia y sentido de la responsabilidad.

## DEFINICIONES

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

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

# DIÁLOGO con ONGs

## ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cómo?

### ■ ¿POR QUE?

#### Temas típicos :

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

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

Propósito de la empresa	Contribución de la ONG	Contribución de la empresa
Lucha contra la corrupción	Ayuda en la definición de la política Ayuda en la definición de indicadores de gestión y supervisión Sensibilización y formación	Aportación de recursos humanos, recursos técnicos y financieros
Compras, suministros	Ayuda en la elaboración de un código de conducta referido a los convenios de la OIT Monitoreo de implantación de estándares Ayuda en la elaboración de indicadores de progreso Formación y sensibilización a empleados Posibilidad de verificación independiente	Aportación de recursos humanos, recursos técnicos y financieros
Gestión Regional	Apoyo con experiencia en el entorno local Conocimiento de la población local Sensibilización de empleados Establecimiento / profesionalización de estructuras locales de gobierno	Aportación de recursos humanos, recursos técnicos y financieros Participación en la concepción y desarrollo de proyectos Apoyo para la creación de empresas y crédito
Medio ambiente	Experiencia sobre cuestiones de clima, reducción de gases de efecto invernadero, gestión de recursos naturales, calidad del agua o reciclado Rehabilitación de un lugar previo al cierre del mismo	Aportación de recursos humanos, recursos técnicos y financieros Aporte de expertise a la hora de elaborar productos innovadores (sobre todo en el campo de las energías renovables)
Salud (SIDA, Malaria)	Ayuda en la elaboración de una política para controlar el SIDA. Asistencia en la aplicación de la política Sensibilización y formación de empleados	Aportación de recursos humanos, recursos técnicos y financieros Experiencia y asesoramiento en la gestión

Fuente: ORSE.

#### WWF

##### ¿Que interés tienen en colaborar WWF y las empresas?

El objetivo es lograr que las empresas evolucionen en relación con sus prácticas y productos, para presionarlas y comiencen a tener en cuenta métodos de producción con menor impacto sobre la naturaleza y estudien el desarrollo de productos más respetuosos con el medio ambiente. WWF actúa como un estímulo permanente para la empresa y, a través de sus demandas, pone en cuestión prácticas bien establecidas y arraigadas, instando a las empresas a evaluar sus procesos y fomentar la búsqueda de otros con menor impacto negativo.



## Oportunidades y riesgos de la colaboración

	Para las empresas	Para las ONGs
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar su disposición a involucrarse en prácticas socialmente responsables y / o medioambientales</li> <li>• Mejorar la gestión y comunicación interna entre las distintas áreas de la empresa.</li> <li>• Beneficiarse de los conocimientos de las ONGs sobre cuestiones relativas al desarrollo sostenible y la manera de abordarlo.</li> <li>• Mejorar su imagen dentro y fuera de la empresa</li> <li>• Ser capaz de abrirse a la sociedad civil</li> <li>• Gestionar riesgos reputacionales</li> <li>• Convertirse en un actor relevante para la comunidad y la sociedad civil como resultado del entendimiento especial de las ONGs</li> <li>• Generar innovación</li> <li>• Facilitar el desarrollo de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de trasladar sus ideas</li> <li>• Fomentar que las empresas adopten una estrategia de desarrollo sostenible en lugar de afrontar las crisis de manera puntual.</li> <li>• Animar a las empresas a mejorar su forma de actuar en contextos sociales, societales y / o medio ambientales.</li> <li>• Participar en la elaboración de estrategias corporativas así como en su seguimiento.</li> <li>• Desarrollar relaciones con otras empresas.</li> <li>• Diversificar y reunir recursos financieros, recursos humanos y técnicos y las habilidades para llevar a cabo un proyecto específico.</li> <li>• Obtener más visibilidad y por lo tanto, más personas involucradas en la causa defendida por la ONG</li> <li>• Mayor entendimiento sobre cómo funciona una empresa y qué desafíos afronta</li> <li>• Generar innovación</li> <li>• Beneficiarse de una asociación distinta a la del público</li> <li>• Aumentar su credibilidad desarrollando un debate basado en ideas en lugar de defender una postura de manera hostil</li> </ul>
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponerse a posibles ataques debido a que sus actividades están bajo supervisión constante - Una asociación no es de ninguna manera una especie de seguro contra las campañas de las ONG</li> <li>• Ser víctima de fugas de información</li> <li>• Perder el tiempo y el dinero si la asociación no tiene éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner su reputación en juego si se involucra con una empresa que resulte incapaz de cumplir las expectativas iniciales</li> <li>• Comprometer sus principios y sus intenciones originales en el nombre de la colaboración con la empresa y, por ende, perder su independencia y su credibilidad, especialmente cuando la financiación es muy importante</li> <li>• Ser utilizada por una empresa sin escrúpulos que la ve como una manera de desestabilizar a uno de sus competidores</li> <li>• Dar lugar a diferencias de opinión dentro de la ONG</li> <li>• Sustituir a los consultores o los representantes de los trabajadores en algunos temas (discriminación, respeto de los derechos humanos en el lugar de trabajo ...)</li> </ul>

## ■ ¿QUIÉN?

### Selección de los criterios de la empresa

La elección de socios es muy delicada y puede generar dudas cuando los asuntos son importantes.

La empresa deberá ajustar sus opciones basándose en los siguientes criterios:

- Competencia específica: es necesario que el expertise de la ONG esté relacionado con los temas que se van a tratar
- La estrategia de la ONG con respecto a la empresa (apertura al diálogo o asociación o no)
- El establecimiento geográfico de la ONG, dependiendo de si las necesidades son locales o globales
- La legitimidad y credibilidad de la ONG. La transparencia financiera y de gobierno de las ONGs es cada vez un mayor objeto de discusión dentro de las empresas.

### Criterios de selección de ONG:

Las condiciones para que las ONG participen en alianzas con empresas suelen adoptar la forma de:

#### • Directrices o principios

##### WWF - FIDH

Para WWF, existen tres compromisos principales que son obligatorios a la hora de comprometerse con las empresas:

Respeto mutuo, transparencia y el derecho a crítica.

FIDH requiere que la empresa formalice su compromiso global y que lo someta a mecanismos independientes de control, promovidos localmente (sindicatos, ONGs independientes).

• **Criterios de exclusion**

**CARE**

CARE ha elaborado una serie de directrices que regulan su relación con las empresas. En ellos se definen criterios de exclusión: por ejemplo para sectores como el armamentístico.

• **Políticas específicas**

**WWF**

WWF elige trabajar con una única empresa por sector, primero porque la ONG no está equipada para trabajar con un gran número de empresas, y segundo porque al hacer una empresa en el sector avanza, especialmente cuando se trata de un líder, WWF hace evolucionar el sector en su conjunto. De esta manera fortalece el mensaje de que una sociedad puede generar innovación en una empresa, dándole la ventaja sobre sus competidores.

■ **¿COMO?**

Dialogar con las ONGs puede hacerse de diferentes formas y llevar a cabo una verdadera construcción conjunta de compromisos:

**WWF**

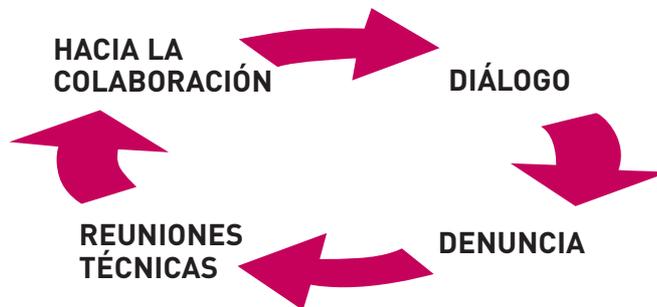
**WWF establece asociaciones bajo diferentes formas, distinguiéndose:**

- alianzas estratégicas
- compartir asociaciones
- Esponsorización a empresas / filantropía

**AMNISTIA INTERNACIONAL**

Al considerar que a la hora de establecer un acuerdo con una empresa el enfrentamiento puede ser un paso positivo que refuerce la asociación.

Al afirmar que la asociación con una empresa es la expresión máxima del diálogo con empresas. Ésta puede venir como resultado del diálogo, pero, en otros casos, puede tener su origen en el enfrentamiento, si el contacto inicial de la ONG no encuentra una fuente de diálogo en el lado de la empresa.





## Siete pasos para establecer una alianza con éxito

Este esquema tiene por objetivo examinar cada uno de los pasos necesarios para establecer una alianza ONG-empresa de manera exitosa. Se han definido siete pasos diferentes. El seguimiento de estos pasos permitirá a la empresa y a la ONG entender e invertir adecuadamente en el proceso de asociación y por tanto, asegurar el éxito y la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Los siete pasos identificados en el marco de la implementación de una alianza estratégica ONG-empresa se ilustran a continuación:



### Paso 1 - Identificar los temas e iniciar un autodiagnóstico

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

### Paso 2 - Iniciar un diálogo sincero y fomentar un intercambio fluido

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

### Paso 3 - Identificar y seccionar el socio ideal

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

### Paso 4 - Comprometerse con el socio y formalizar la alianza

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

### Paso 5 - Definición del contenido de la alianza

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

### Paso 6 - Desarrollo de la alianza

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

### Paso 7 - Evaluación de la alianza y sus resultados

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

# Midiendo la eficacia del compromiso

- El proyecto puede ser evaluado por etapas (evaluaciones intermedias) o, si se considera apropiado, únicamente una vez acabada la fase final (evaluación conjunta del proyecto piloto). En este último caso, se deben establecer los instrumentos de evaluación (informe de la ONG, o un estudio encomendado a una agencia especializada). Para comenzar con esto, la evaluación debe ser realizada de manera independiente por cada uno de los socios, y luego es recomendable realizar una evaluación conjunta.
- Un asunto importante es la posibilidad de desarrollar indicadores de desempeño para asegurar la calidad, no sólo de la relación en sí misma, sino también de los resultados alcanzados. De hecho, la evaluación de la alianza y la de los resultados son dos aspectos totalmente diferentes. Una alianza puede funcionar muy bien, pero sin embargo no producir los resultados esperados.
- En términos generales, los socios deben medir o por lo menos evaluar tres factores:
  - Los impactos del proyecto en la sociedad en general, y del grupo objetivo en particular.
  - El valor de la alianza para cada una de las organizaciones involucradas.
  - Los verdaderos costes y beneficios del enfoque de la alianza.

## RECOMENDACIONES

### Ocho claves para el éxito de una alianza estratégica ONG/empresa

- Tomarse tiempo para conocerse unos a otros.
- Basar la alianza en una asociación franca, clara y precisa, en la que se establezcan tiempos determinados para alcanzar acuerdos.
- Involucrar a los más altos directivos en ambos lados.
- Asegurar el apoyo de todos los involucrados, incluyendo empleados y sus representantes así como también otros grupos de interés externos (comunidad, clientes)
- Definir claramente los recursos financieros y humanos involucrados en la alianza.
- Gestionar apropiadamente las comunicaciones internas – el acuerdo de alianza debe ser conocidos por todos y comunicado en las distintas áreas de la empresa
- Mantenerse vigilante a lo largo de todo el proceso
- Establecer un sistema de vigilancia con un seguimiento de los resultados



### Para obtener más información.

#### Guías prácticas:

- 2006 – Strategic NGO Partnerships Guide - ORSE  
El objetivo de esta guía es dar respuesta a las preguntas de las empresas y las ONGs dispuestas a establecer una alianza estratégica y acompañarlos en este proceso. La guía se compone de dos capítulos: El primer capítulo presenta una orientación general sobre las alianzas estratégicas entre ONGs-empresas, la evolución de las conexiones entre las ONGs y las empresas, así como el punto de crear una asociación. El segundo capítulo propone un "método típico", incluyendo 7 etapas que son necesarias seguir con el fin de crear, gestionar y evaluar una alianza estratégica entre una ONG y una empresa.  
[http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_an/practical\\_guide\\_1.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_an/practical_guide_1.pdf)
- 2004 – Strategic Partnership NGO/Enterprises, Governmental Mission Report (Alianza estratégica ONG-empresas, Informe de la Misión Gubernamental)- ORSE, CSR Europe
- 2005 – NGOs and enterprises in Belgium. Practical guide for a fruitful collaboration (ONGs y empresas en Bélgica. Guía práctica para una fructífera colaboración - Empresas y Sociedad de Bélgica) - Brigitte Hudlot

#### Referencias de ONGs:

Business – NGO Interaction (BNI)

Este sitio ofrece una herramienta útil y fácil de usar, para optimizar las actividades de colaboración entre el sector empresarial y el de las ONGs. La herramienta BNI proporciona una visión clara de las expectativas mutuas y las experiencias de las ONGs y empresas comerciales. Enlace: [http://www.bni-instrument.org/eng\\_home.php](http://www.bni-instrument.org/eng_home.php)



# Buenas Prácticas - Diálogo con ONGs

## CASINO Y AMNISTÍA INTERNACIONAL - Participar en las iniciativas internacionales para fomentar el respeto de los derechos humanos

Casino ha forjado una estrecha colaboración con Amnistía Internacional en los últimos cinco años, lo que ha otorgado a Casino el beneficio de la experiencia en materia de derechos humanos y ética.

En 2007, su colaboración se centró en la participación de Casino en la iniciativa Empresas por los Derechos Humanos (Companies for Human Rights) y en la finalización del proyecto de Kimberley, que proporciona a los clientes de Casino una garantía de que los diamantes vendidos en sus tiendas no son originarios de una zona de conflicto.

### “Companies for Human Rights In March 2007” “ (Empresas por los Derechos Humanos - marzo de 2007) (EDH)

Casino unió sus fuerzas con otras siete empresas francesas o de habla francesa<sup>1</sup>

Su objetivo es contribuir a la aplicación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos a través de los siguientes medios:

- Comparar prácticas y ponerlas en común;
- Desarrollar soluciones para la mejora de prácticas conjuntamente en cooperación con los principales interesados;
- Participar en el debate tanto en Francia como en el resto del mundo sobre la manera de incorporar los derechos humanos en los sistemas de gestión;
- Contribuir a los esfuerzos para promover los derechos humanos. EDH modela sus actividades en línea con la labor llevada a cabo desde 2003 por la Iniciativa de Empresas líderes en Derechos Humanos (BLIHR), y se esfuerza por mejorar este trabajo, promocionando las contribuciones de los países de habla francesa.

(1) AREVA, BNP Paribas, EDF, Gaz de France, Sanofi-Aventis, STMicroelectronics y GDF SUEZ

## HEWLETT PACKARD Y 35 ONGS - Construcción de Habilidades y competencias para brindar apoyo a los jóvenes emprendedores:

El desempleo de los graduados en Europa es significativamente mayor (18%) que la tasa media europea que alcanza el 7,7% del total de la población. Por lo tanto, HP lanzó en mayo de 2007 un programa de "Formación del espíritu empresarial a través de Posgrado de IT" (GET-IT) programa en el que HP y sus socios del Instituto de Aceleración de Microempresa (MEA-I) colaboran con 35 ONGs locales en 18 países de Europa, Oriente Medio y África (EMEA). El programa proporciona los equipos de IT a estas organizaciones, así como cursos de orientación profesional para sus formadores. Este servicio les permitirá ofrecer cursos interactivos sobre la base de un programa de estudios específicamente diseñado para mejorar las competencias empresariales de IT de los jóvenes desempleados que abandonan la escuela y los graduados.

## Buenas Prácticas - Diálogo con ONGs

### LAFARGE Y CARE - SIDA

Lafarge y CARE han sido socios desde 2002. Esta alianza se centra en la cuestión del VIH / SIDA en áreas del África subsahariana en las que Lafarge tiene centros productivos (6000 empleados y sus familias). La asociación comenzó en el momento de las primeras instalaciones del Grupo en África.  
<http://www.carefrance.org/?page=partenaire&id=65>

### ASOCIACIONES WWF - Acompañando el consumo / productos

#### Algunos ejemplos:

**Castorama**, seleccionó 1000 productos ecológicos y los colocó en un lineal preferente en una tienda que iba a servir como piloto. En los catálogos se incluyó información sobre consumo responsable y se repartieron guías para fomentar el consumo de este tipo de productos.

Una asociación con **Carrefour** puso fin a la distribución gratuita de bolsas de plástico en las cajas. Se fomentó el uso de bolsas reutilizables a través de diversas acciones en tiendas y mediante carteles y formación a empleados de los propios supermercados. Un caso semejante sucedió con los muebles de jardín, donde otra asociación de este tipo llevó a la retirada de los productos de teca - una madera escasa, a menudo explotada en condiciones sociales cuestionables - y su sustitución por madera certificada por FSC (Forest Stewardship Council).

En el marco de su asociación, **Canon** estableció un sistema para la recuperación y el reciclaje de los cartuchos para los clientes B2B.

**GDF SUEZ** y **WWF** desarrollaron una Guía para el ciudadano sobre el comportamiento ecológico.

**Caisse d'Epargne** desarrolló una gama de productos de ahorro ISR a los que la asociación con WWF ha prestado una mayor credibilidad.

La asociación con **Orange** se basa en acciones concretas, con resultados medibles, tales como la evaluación del desempeño ambiental de los productos comercializados por Orange, el reciclaje, el diseño ecológico de sus tiendas y productos, formación sobre "gestos verdes" dirigida a los consumidores y empleados y la reducción del consumo de papel.

Para **Tetra Pak**, la asociación derivó en un análisis de ciclo de vida de producto, que reveló que los bricks son más beneficiosos desde un punto de vista medioambiental que el vidrio - incluso si el vidrio es reciclable, el coste de la energía necesaria para reciclar el vidrio es mayor que la necesaria para los bricks.

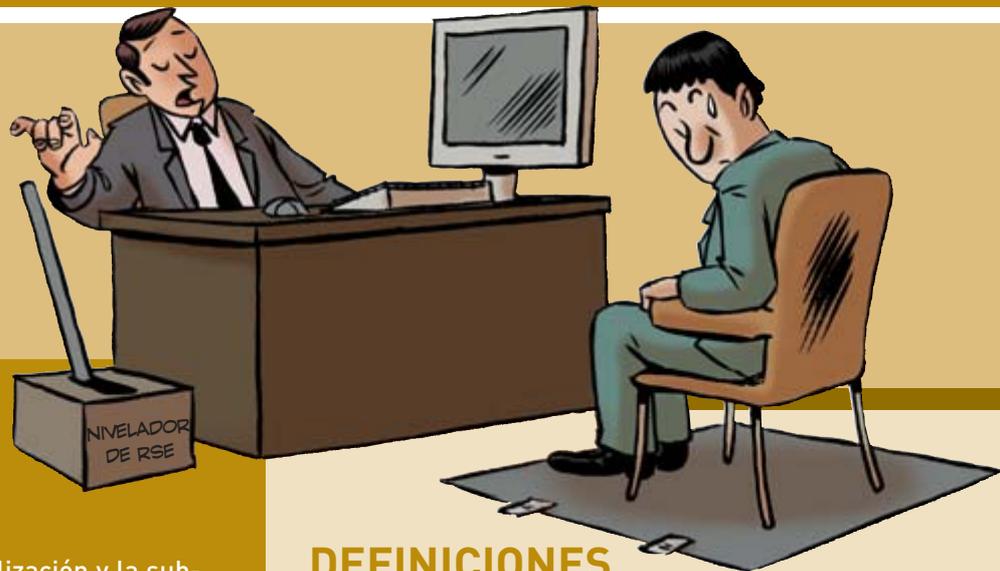
### LAFARGE Y WWF - Presentación de informes

- Estos dos socios han establecido ocho indicadores de rendimiento, cuyos controles y resultados se publican anualmente (se realizan auditorías ambientales de los centros de producción, planes de rehabilitación para las canteras, las emisiones de gases invernadero, el agua y el consumo de energía, materias primas, etc.)
- El 71% de las 800 canteras de Lafarge tienen un plan de rehabilitación que permite la restauración de la biodiversidad una vez finalizada la actividad.
- Se han logrado importantes avances en la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> (12,7% de reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> / t de cemento)
- La sustitución de las materias primas utilizadas en la producción de cemento (10% en 2005) y yeso (50,6% para los paneles de yeso)
  - Los dos socios han desempeñado un papel pionero que ha animado el resto de la industria a seguir su ejemplo.

# Diálogo con PROVEEDORES

DÍGAME.

¿SE COMPROMETE A RESPETAR NUESTROS ESTÁNDARES SOCIALES Y AMBIENTALES?



## CONTEXTO

Gracias al aumento de la externalización y la subcontratación la actividad de compra, que en promedio representa el 60% del volumen de negocios de las empresas en Europa, se ha convertido una actividad esencial para la competitividad, tanto a través de la capacidad de optimización de costes (economías de escala y la reducción de coste total de adquisición), como por su contribución a la innovación y la gestión del riesgo (la sostenibilidad y la seguridad de la cadena de suministro, imagen corporativa, etc.)

En los últimos años, la cadena de suministro se ha convertido en una de las áreas más expuesta a la vigilancia de los grupos de interés, sobre todo en la manera en la que se conciben los productos y servicios, y los impactos sociales y medioambientales de su actividad.

Como el principal nexo entre la empresa y su entorno, el área de compras juega un papel central en la integración de prácticas de desarrollo sostenible y RSE dentro y fuera de la organización. Las compañías, desde el área de compras, deben gestionar las demandas cada vez más numerosas de los grupos de interés que con frecuencia son contradictorias entre sí (clientes, empleados, proveedores, sindicatos, accionistas, prescriptores, la sociedad civil...) y tratar de encontrar la manera de llegar a equilibrio satisfactorio.

## DEFINICIONES

- **La teoría:** tanto compra sostenible como consumo responsable hacen referencia a aquellas estrategias de compra de bienes o servicios en las que se tienen en cuenta diversos aspectos económicos, sociales y medioambientales en la cadena de suministro.
- **La práctica:** el desarrollo sostenible y la RSE se integran en el área de compras siguiendo dos enfoques complementarios:
  - Un enfoque basado en los productos con el objetivo de verificar la utilidad de la compra en la que se seleccionan los productos ciertos requisitos medioambientales y sociales.
  - Un enfoque basado en el proveedor / subcontratista con el objetivo de ir más allá de la selección y evaluación basada únicamente en el desempeño económico, e integrar en la selección el cumplimiento de requisitos sociales y medioambientales.

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

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

# DIÁLOGO con proveedores

## ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cómo?

### ■ ¿POR QUÉ?

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

#### Mayor responsabilidad y mayores riesgos

- Hoy en día las empresas se perciben como parte de un ecosistema, más que como entidades económicas aisladas. En su rol de compradores, las empresas tienen la responsabilidad de intentar mejorar las relaciones con sus socios económicos, así como su desarrollo futuro.
- Una mayor tendencia hacia la deslocalización, el outsourcing y las relaciones económicas con países en vías de desarrollo conlleva una mayor exposición a riesgos ambientales, sociales (diálogo social, condiciones de trabajo), salud y seguridad y relativos a derechos humanos (trabajo infantil, trabajo forzoso). Estos riesgos tienen un impacto directo en el área de compras, ya que es esta área la que debe hacerse responsable de identificar y controlar los riesgos potenciales a los que se enfrenta la empresa en sus relaciones con la cadena de suministro.
  - Cabe señalar que empresas como Ikea y Chiquita, dando respuesta a una campaña de denuncia pública por el incumplimiento de convenios de la OIT en sus proveedores, firmaron una serie de acuerdos marco con las federaciones sindicales internacionales por las que se integran en estos acuerdos las relaciones con proveedores.
- Este conjunto de riesgos, favorecidos por la globalización y por la amplia cobertura mediática, ha dado lugar a un conjunto global de riesgos que han venido a denominarse "riesgo de reputación". Cualquier incumplimiento de la RSE por un proveedor o subcontratista puede tener un efecto significativo sobre la reputación y la credibilidad de una empresa.

#### Como respuesta a cambios normativos o como compromiso voluntario coherente con los compromisos de la empresa

- Las empresas deben dar respuesta de manera constante a la evolución del mercado y es conveniente que traten de anticiparse a nuevas normas y reglamentos.
- También están sujetas a una mayor presión de los grupos de interés para fortalecer sus compromisos con el desarrollo sostenible en especial las relaciones con los proveedores.
  - Dentro del sector privado, esta cuestión está cubierta por un número cada vez mayor de estándares de organizaciones internacionales y cambios legislativos (GRI, Global Compact, SGE 21, legislación local, etc.)
  - En cambio para la contratación pública, la legislación es más estricta.
- El Parlamento Europeo y la Directiva del Consejo 2004/18/CE "sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministro y de servicios", establece que los compradores del sector público pueden incluir criterios medioambientales y sociales en las distintas etapas del proceso de licitación.

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

#### La búsqueda de nuevas oportunidades que favorezcan mejoras en la competitividad

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

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

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



## Oportunidades y riesgos del compromiso

	Para empresas	Para proveedores
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la calidad y del rendimiento global</li> <li>• Mejora de la transparencia en la cadena de suministro (mejora de la gestión del desarrollo social, medio ambiente, la salud, los derechos humanos y los riesgos de reputación)</li> <li>• Anticipo a posible regulación de la materia.</li> <li>• Enriquecimiento de la colaboración entre las partes</li> <li>• Innovación</li> <li>• Reforzar el grado de atractivo (interno y externo)</li> <li>• Reducción a largo plazo de los costes de propiedad y creación</li> <li>• Mejora de la calificación en ratings no financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en la calidad y el rendimiento global</li> <li>• La lealtad del cliente y el establecimiento de una relación de confianza a largo plazo</li> <li>• Promoción de nuevas ventajas competitivas en RSE</li> <li>• Previsión normativa y regulatoria</li> <li>• Reforzar la del grado de atractivo (interno y externo)</li> <li>• Mejora de la calificación en ratings no financieros</li> </ul>
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la exposición en un ámbito que en ocasiones es difícil de controlar</li> <li>• La capacidad de influencia es a veces limitada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las exigencias por parte del cliente (presión sobre los precios y plazos de entrega, incorporación de nuevos requisitos de RSE).</li> <li>• Insuficiencia de recursos financieros, humanos y logísticos (Pyme)</li> <li>• Mayor inversión y riesgos financieros.</li> <li>• El riesgo de dependencia en su relación con el comprador cuando se trata de un cliente de gran volumen</li> </ul>

## ■ ¿CÓMO?

Dado el gran número de situaciones posibles, no existe una única estrategia de compromiso en RSE para proveedores y subcontratistas, cada empresa debe buscar la estrategia que más se ajuste a sus necesidades.

No obstante, existen diversos enfoques en función de la visión estratégica que la compañía tenga en relación a sus proveedores, los riesgos específicos del sector, la cultura corporativa o la madurez con la que afronten el proceso de compra responsable.

- **Sensibilización:** se trata de un enfoque de mínimos, que generalmente es elegido en empresas cuya actividad se realiza en sectores en los que la actividad de compra plantea poco riesgos sociales o medioambientales o en áreas específicas de la misma en las que la compra o el proveedor son percibidos como de bajo riesgo. El objetivo de este enfoque es minimizar los riesgos (en particular para la reputación corporativa) mediante la adopción de una actitud cauta.
  - Se trata de un proceso unilateral, poco costoso y no obligatorio para los proveedores.
  - Se basa fundamentalmente en la autoevaluación y buenas prácticas
  - Hay poca o ninguna revisión.
- **Mejorar la calidad y/o la gestión del riesgo social:** Estos enfoques están vinculados con la internacionalización de la producción y la globalización en la cadena de suministro. Se desarrollaron inicialmente en sectores industriales con un alto riesgo medioambiental, en la industria textil y sectores de distribución masiva (riesgos sociales y de los derechos humanos). Actualmente tienden a ser enfoques ampliamente asumidos por los principales grupos internacionales que generalmente se encuentran altamente descentralizados y/o por aquellos que utilizan proveedores locales en países emergentes.

Este enfoque requiere realizar un mapa previo de los proveedores con los que se trabaja teniendo en cuenta diversos criterios: productos, mercados, países,...

Se trata de una herramienta de desarrollo progresivo y debe adaptarse específicamente a las circunstancias particulares de cada caso.

Bajo este enfoque el desarrollo sostenible tiende a convertirse en un criterio adicional para la evaluación y selección de proveedores, adicionalmente a cuestiones tales como la calidad / coste / tiempo.

Las obligaciones de los proveedores se incrementan.

Se amplía la relación con los proveedores a medida que se avanza en la integración de los criterios de compra responsable.

Las principales herramientas utilizadas a lo largo de las distintas etapas del proceso de compra son:

		Buenas prácticas	Amenazas
<b>Fase de inicio de la relación</b>	<p>Declaración de compromiso por parte de comprador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El código de conducta</li> <li>- Código de ética</li> <li>- Acuerdos marco internacionales</li> </ul> <p><b>Solicitud de participación del proveedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta o declaración de interés</li> </ul> <p><b>Diagnóstico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de Auto-evaluación</li> <li>- Auditoría (no es muy común en esta 1ª fase)</li> <li>- Introducción de criterios de desarrollo sostenible en el momento de la primera aproximación</li> </ul>	<p>Apoyo en nuevas tecnologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un apartado web de proveedores y desarrollo sostenible</li> <li>- Distribución de los códigos a través de Internet</li> <li>- Traducción a numerosos idiomas</li> <li>- Puesta a disposición del Código de Ética del comprador a los proveedores</li> <li>- Profundización de encuestas con entrevistas directas</li> <li>- Adaptación de la encuesta para el sector/problemas/riesgos involucrados</li> <li>- Asegurar la continuidad posterior del proceso</li> <li>- El análisis de las prácticas en función del país y el sector da una primera impresión del potencial de influencia del comprador</li> <li>- Fundamentar el análisis en criterios absolutos y relativos (económicos, culturales, de regulación y otras variaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de visibilidad de los proveedores en la estrategia a medio plazo</li> <li>- Falta de alineamiento entre la visión de desarrollo sostenible de la empresa y el potencial de cambio del proveedor</li> <li>- Utilización de un gran número de códigos de conducta con múltiples requisitos</li> <li>- Solicitud de información demasiado compleja y detallada</li> <li>- Elaboración de encuestas complejas con escaso margen de tiempo para responder</li> <li>- Establecer criterios demasiado estrictos o muy limitados</li> <li>- Importancia insuficiente dada a los criterios de desarrollo sostenible.</li> </ul>
<b>Fase de contratación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cláusulas generales y específicas</li> <li>- Procedimientos de certificación o etiquetado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de cláusulas equilibradas entre comprador y vendedor</li> <li>- Garantizar que la duración del contrato es suficiente para permitir al proveedor alcanzar el grado de progreso requerido</li> <li>- Identificar claramente los problemas y evaluar los riesgos con el fin de calcular las oportunidades y los desafíos para el proveedor</li> <li>- Colaborar en la financiación del proyecto o hacer disponible fondos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer requisitos excesivamente onerosos y sin una clara relación con el sector o servicio</li> <li>- No tener en cuenta el nivel previo de la RSE en el proveedor</li> <li>- Cláusulas demasiado generales que no permiten una aplicación real de la RSE y no pueden ser controladas de manera efectiva</li> <li>- Excesivo peso de las sanciones</li> <li>- Contradicción entre los objetivos económicos del área de compras y el esfuerzo de comunicación que deben realizar.</li> <li>- Establecimiento de relaciones poco equilibradas o negociaciones difíciles.</li> </ul>
<b>Fase de ejecución del contrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorización y seguimiento en el proceso</li> <li>- Auditorías de cumplimiento</li> <li>- Planes de avance y de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar que la mejoras solicitadas no imponen restricciones excesivas o poco razonables al proveedor</li> <li>- Intentar implicar a asociaciones profesionales con las que llevar a cabo una acción conjunta en la que participen los competidores</li> <li>- Promover y participar en iniciativas sectoriales y debates con presencia de los distintos agentes implicados</li> <li>- Riguroso respeto de las condiciones de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coste de las auditorías</li> <li>- Auditorías redundantes e ineficientes</li> <li>- Diversas referencias normativas</li> <li>- Retraso en la fecha de entrega</li> </ul>



# La medición de la eficacia del diálogo

Es preciso establecer un sistema de indicadores realista y contrastable para permitir el seguimiento de los avances y deficiencias del proceso, así como de los resultados obtenidos. Asimismo, comprometiéndose en la transparencia, se debe informar a los grupos de interés del progreso alcanzado.

Esta medición se puede medir teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El cambio de mentalidad de una cultura de gestión reactiva ante el riesgo a una cultura de prevención del mismo.
  - Establecer una relación con los proveedores basada en la comunicación y diálogo, teniéndolos en cuenta como posible fuente de propuestas. Para ello se les puede solicitar que evalúen la política de compras de la empresa o que participen en el desarrollo de su política de RSE.
- La puesta en valor de los intangibles ligados a la gestión responsable de la cadena de suministro y demostrando que las estrategias en las que se tengan en cuenta el desarrollo sostenible permiten la reducción a largo plazo del TCO (Coste Total de Propiedad)
- Búsqueda de iniciativas externas y desarrollo de redes compartidas y networking.

## Referencias en RSE y Normas:

- SGE 21: [www.sge21.foretica.es](http://www.sge21.foretica.es)
- Global Reporting Initiative (GRI): [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Pacto Mundial: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- ISO 9004 - ISO 14001 - ISO 26000 : [www.iso.org](http://www.iso.org)
- SA 8000: [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)

## Indicadores propuestos por las empresas:

- Limitar el porcentaje del total de volumen de negocios del proveedor (para evitar una excesiva dependencia)

### Sanofi (con más de 5.000 proveedores) propone 4 indicadores:

- El % de las ventas realizadas con empresas auditada (25% en 2008)
- El número de auditorías internas
- El número de trabajadores del área de compras formados en RSE (derechos humanos, corrupción, medio ambiente)
- El número de planes de acción establecidos.



## RECOMENDACIONES

### Una visión realista y a largo plazo del progreso:

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

- Se ha de promover el debate y el diálogo entre todos los actores involucrados en la actividad de compra.
  - Con frecuencia es indispensable establecer primero grupos de trabajo internos, e involucrar a los proveedores desde la fase previa y en proyectos piloto.
  - También puede ser conveniente abrir el diálogo a otras partes interesadas (ONGs, sindicatos) y solicitar su apoyo en la construcción y la evaluación de la acción.
- Se deben revisar la totalidad de los procesos de compra y es conveniente comunicar el desarrollo de esta política (reporting).
- Se debe apoyar a los proveedores y subcontratistas, darles los medios necesarios para comprender y asumir los nuevos requerimientos y facilitarles en la medida de lo posible el cambio.
- Facilitar la coordinación entre proveedores y las áreas de apoyo de la compañía involucradas en la actividad de compra (legal, financiero,...).

Es preciso gestionar las tensiones entre la integración de criterios sociales y ambientales en la gestión de las compras, los objetivos económicos del área de compras a corto plazo y la reducción de costes.

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

### Acción coordinada

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

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

### Integrar y acompañar

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

### Dos principios para no olvidar:

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

### Para obtener más información.

- 2007 - "Directory – purchases and sustainable development. How to integrate the Social Responsibility and Environmental lever into the supplier relationship" - ORSE - El objetivo de esta guía es apoyar a las empresas a lo largo del proceso de integración de criterios sociales y medioambientales en este proceso.

- Portal web sobre la gestión responsable en la cadena de suministro, parte del CSR Toolbox: [www.csr-supplychain.org](http://www.csr-supplychain.org)





# Buenas Prácticas – Diálogo con PROVEEDORES

## DIÁLOGO DIRECTO ENTRE COMPRADORES Y PROVEEDORES

### • A iniciativa del comprador

Areva utiliza una herramienta denominada FAR DD, para ayudar a 80 proveedores a que comprendan la importancia del desarrollo sostenible y a mejorar su rendimiento en este aspecto. FAR DD llega en forma de un cuestionario sobre las necesidades de los grupos de interés y el sistema de gestión de Desarrollo Sostenible. Los resultados se presentan de forma gráfica para que los proveedores pongan en marcha planes de acción de mejora en aquellos aspectos que detecten como prioritarios.

### • A iniciativa de los proveedores

#### Organización colectiva de los proveedores - "Pacte PME" (Pacto de las Pyme)

"Pacte PME" es una iniciativa francesa desarrollada por el Comité Richelieu y OSEO un inversor. Se trata de una iniciativa en la que participan grandes empresas privadas, agencias públicas y centros de competitividad con el fin de reforzar sus relaciones con las Pymes innovadoras, y de esta manera fomentar el desarrollo de las mejores. El pacto se firma por las entidades participantes, el Comité Richelieu – en representación de los intereses de las Pymes innovadoras - y la OSEO, que es el principal agente de apoyo a la innovación y presta la estructura a la organización.

## INICIATIVAS RECÍPROCAS:

### Adecco / Rhodia

Rhodia (especialista en productos químicos) y su proveedor Adecco (empresa de trabajo temporal) han firmado una carta de compromiso para la colaboración en la búsqueda de mano de obra temporal con el fin de reforzar su relación comercial.

En el caso de que ocurra un accidente mortal se ha establecido una unidad de gestión de crisis compuesta por representantes de Compras, área de Desarrollo Sostenible y del Departamento de Seguridad. Esto permite un análisis global íntegro de las causas origen del accidente y facilita la toma de decisiones sobre soluciones al mismo.

Además, para desarrollar una conciencia de RSE en sus compradores, Rhodia les pregunta sobre los criterios que aplican en la selección de los proveedores e intenta fomentar que consideren criterios sociales y medioambientales a la hora de esta selección.

## CON UN GRUPO DE INTERÉS COMO INTERMEDIARIO

### Con los sindicatos

#### - en acuerdos marcos Internacionales / Europeos

Las relaciones con proveedores y subcontratistas están generalmente incluidas en los acuerdos marco internacionales. En términos generales, todos los compromisos sociales y medioambientales que las partes desean cumplir en virtud de estos acuerdos necesitan ser confirmados por los proveedores para tener plena vigencia.

#### - en un acuerdo marco específico:

##### EDF

Dentro de la estrategia de RSE del Grupo EDF y con aplicación a la casa matriz EDF S.A. el Director General de la misma y diversos interlocutores sociales (los sindicatos CFDT, CFE-CGC y CFTC) firmaron un acuerdo en 2006 con validez para 3 años sobre la introducción de criterios de RSE en la actividad de outsourcing de la compañía.

El objetivo de este acuerdo es reforzar las acciones para permitir que EDF amplie su responsabilidad social a la contratación externa y de esta manera ayude a sus subcontratistas y proveedores en la integración de mejores condiciones de empleo, cualificación, trabajo y salud y seguridad, y a que tomen plena conciencia de los riesgos inherentes a las actividades que llevan a cabo.

## Buenas Prácticas – Diálogo con PROVEEDORES

### Con una ONG - Carrefour - FIDH

El año 2000, con el apoyo de la FIDH (Federación Internacional para los Derechos Humanos), Carrefour firmó en colaboración con todos los proveedores de productos de marca propia su Carta Social.

Para garantizar que estas empresas cumplen con lo establecido en la Carta, especialmente en aquellos países que requieren especial atención, como China, India o Bangladesh, se llevan a cabo auditorías sociales subcontratadas a organismos independientes. Estas auditorías se basan en un sistema de clasificación, desde la A (que indica el cumplimiento total de la Carta y aplicación de las mejores prácticas) a la D (que señala una situación crítica en la que se requieren importantes medidas correctoras). En caso de no conformidad, se pone en marcha un plan de acción correctiva. Las medidas correctivas se centran en ayudar a sus proveedores a corregir las situaciones de riesgo, y únicamente se eliminan de la lista de proveedores si se encuentran en una situación de grave violación de la Carta o si se niegan a aplicar las medidas correctivas.

A pesar de todo Carrefour considera que este procedimiento de control es insuficiente y por lo tanto trabaja además con ONGs locales para formar a proveedores, empleados y directivos en sus derechos y deberes en relación con las cuestiones laborales.

Carrefour es uno de los cofundadores de la iniciativa de la "cláusula social" en Francia, que ayuda a las empresas francesas a compartir herramientas y los resultados de las auditorías. También formaron parte de la creación del Programa Global de Cumplimiento Social (GSCP), que forma parte del Comité Internacional de Cadenas de Distribución Alimentaria (CIES).

---

## INICIATIVAS SECTORIALES

### En el sector de distribución:

- A nivel internacional, el Comité Internacional de Cadenas de Distribución Alimentaria CIES que combina 190 empresas de todo el mundo del sector de distribución masiva de alimentos y sus principales proveedores en más de 150 países, han lanzado un programa mundial para el cumplimiento de ciertos estándares sociales (GSCP Global Social Compliance Programme).

Reunieron a grandes distribuidores como Tesco, Wal-Mart, Metro o Migros, junto con varios fabricantes. Este programa tiene como objetivo promover la armonización de los estándares de auditoría social (en este momento existen más de 1000 estándares diferentes). Por el momento es posible que un único proveedor se vea sometido a auditorías sociales varias veces al mes y por diversas empresas de acuerdo a diferentes criterios de RSE por lo que es una gran fuente de confusión. Es importante mandar un único mensaje coherente a los proveedores e invertir en la sensibilización y la formación en lugar de multiplicar el número de auditorías realizadas. El reto es unificar las mejores prácticas como medio para elevar los estándares mínimos y mandar un mensaje más creíble. Carrefour supervisa este proceso, al igual que todos los demás miembros del comité consultivo GSCP (la FIDH, UNI, CSR Asia y la Oficina de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional).

### En el sector TIC:

- Distintos proveedores y operadores de tecnología de la información y comunicaciones han puesto en marcha GeSI (Iniciativa Global de Tecnología de Información y Comunicación Sostenible) para dentro de este marco trabajar en común en el desarrollo de programas de gestión de riesgos sociales y mediambientales en sus proveedores.  
<http://www.gesi.org> [www.gesi.org](http://www.gesi.org)

# Diálogo con las COMUNIDADES LOCALES



## CONTEXTO

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

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



## DEFINICIONES

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

# DIÁLOGO con las comunidades locales

## ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cómo?

### ■ ¿POR QUÉ?

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

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

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

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

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

#### • Innovación y cuestiones de mercado:

El desarrollo local permite a la compañía diferenciarse de sus competidores, poniendo en valor su actividad con el entorno local especialmente cuando participa en licitaciones, lo que puede generar nuevos contratos. Adicionalmente, dado que el diálogo con el entorno social implica que la empresa identifique y de respuesta a las necesidades locales, favorece que ésta desarrolle habilidades específicas que fortalecen sus capacidades para adaptar sus productos/servicios a los requerimientos específicos del mercado. De esta manera la compañía puede responder mejor a las expectativas de los consumidores, haciéndose más competitiva y creando nuevas oportunidades.

### Oportunidades y riesgos del compromiso

	Para la Compañía	Para la Comunidad
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia para operar: aceptación por la comunidad y las autoridades locales: fortalece la legitimidad y las relaciones con las autoridades locales</li> <li>• Mejor gestión de empleos/bolsa de trabajo</li> <li>• Asociación con las fuerzas económicas locales</li> <li>• Relaciones win-win con la población local</li> <li>• Retorno de inversión (gastos en programas de salud, prevención de la obesidad,... = menor absentismo o reducción del riesgo cardiovascular)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la economía local: se dota al entorno local de medios de desarrollo: construcción de escuelas, centros de salud (dispensarios, clínicas) u otras infraestructuras</li> <li>• Crecimiento de la clase media local</li> <li>• La comunidad se puede involucrar en programas en las que colaboran con sindicatos u otras organizaciones sociales.</li> <li>• Reforzamiento de las instituciones públicas en regiones con problemas en este aspecto</li> </ul>
Posibles riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas actividades extremadamente sensibles como puede ser la instalación de una central nuclear, son incompatibles con las sensibilidades de determinados grupos locales, lo que pueden llevar a posiciones extremas de confrontación y conflicto.</li> <li>• Dificultad para conciliar intereses diversos: privados / generales / individuales, más aun si se trata de objetivos y expectativas antagónicas.</li> <li>• Exposición pública directa de la actividad de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En comunidades desestructuradas, pueden existir problemas en la comunicación o en como expresar sus deseos</li> <li>• Sostenibilidad de los proyectos cuando la financiación empresarial se acaba. Es necesario medir de manera precisa el impacto positivo de las decisiones</li> <li>• Tensiones por la generación de desigualdades. Hay que plantearse como manejar esta tensión</li> <li>• Dificultades en la articulación del diálogo entre ONGs y autoridades locales.</li> </ul>



## Aspectos fundamentales para el desarrollo del entorno local:

- Diálogo con la comunidad local: identificación de los grupos de interés relevantes, establecimiento de procesos de diálogo y consulta...
- Desarrollo económico territorial: subcontratar y comprar a proveedores locales, desarrollar negocios locales, fomento de micro-créditos...
- Gestión del cambio económico: preservar el empleo local durante la reestructuración
- Desarrollo social territorial: desarrollo de la empleabilidad local, integración social y profesional, establecimiento de infraestructuras sociales, etc.
- Respeto escupuloso de los derechos humanos en relación con la comunidad local
- Redistribución local del ingreso y lucha contra la corrupción: cumplir con las obligaciones impositivas, autoridades públicas, etc.

## ■ ¿QUIÉN?

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

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

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

En este sentido se pueden identificar las siguientes:

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

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

## ■ ¿CÓMO?

Existen varios modelos de integración en relación a las diferentes situaciones y ubicación de la instalación. Se pueden describir varias formas de abordar este diálogo en función con los actores y grados de relación:

	Información	Consulta	Negociación
Autoridades	Informe RSE Carta de compromiso Formación	Diálogo Consulta Paneles Participación en foros de diálogo locales	Arbitraje Acuerdo/ Asociación con las autoridades públicas
Comunidades	Sensibilizar, educar Hoja de ruta Formación Comunicación Visitas de Inspección Jornadas de puertas abiertas	Encuesta pública Población local Transparencia Diálogo mediante canales formales, debates y paneles	Permiso legal, códigos, convenciones Mediación Leyes Democracia local
Asociaciones civiles, ONGs	Informe RSE Cartas de compromiso	Acompañamiento Paneles	Estrategia de asociación Acuerdo marco

## UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL. LAS CONSULTAS:

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

- Identificar al agente idóneo para que inicie la consulta: la propia compañía, el alcalde, una asociación civil,... Se debe dejar claro a priori el nivel de vinculación de los acuerdos alcanzados tras la consulta. Independientemente del objetivo que se busque con la consulta el proceso debe estar alineado con el plan de acción de desarrollo, relacionado con el diagnóstico territorial...
- Especificar los objetivos de la consulta: Es preciso hacer la reflexión previa sobre si las opiniones expresadas serán tomadas en cuenta o si simplemente serán usadas para medir tendencias o expectativas. También es necesario establecer el nivel exacto de intervención de los participantes: diálogo, consulta, decisión conjunta...
- Proponer una agenda, especificando un marco temporal para la introducción, explicación, intercambio, debate, conclusiones y posibles decisiones.
- Determinar los participantes: ¿es necesario implicar a toda la población? ¿vale sólo con representantes? ¿Los representantes deben ser de una o más categorías? ¿De acuerdo a que criterio se seleccionan?
- Establecer un facilitador y un mediador en los casos que se prevea la necesidad
- Definir el ritmo de la consulta: posibilidad de una arbitración inmediata, establecer un plazo concreto para la toma de decisión.
- Establecer una medición del retorno para el diálogo: Expectativa de retorno, elaboración de un informe completo en el que se incluya una síntesis del debate, las distintas posiciones o medidas correctivas (en su caso)

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

### Ejemplo de facilitación - Comité 21

El diálogo con los grupos de interés es una de las bases del desarrollo sostenible y fortalece la legitimidad y efectividad de las estrategias corporativas siempre y cuando vaya más allá de la mera comunicación. Comité 21 ha apostado por el diálogo multisectorial como una de sus misiones fundamentales. Para ello ha desarrollado una serie de reglas operacionales y éticas para facilitar este intercambio (dentro del Comité 21, dentro de las compañías, las comunidades, a nivel local y grupal). Desde 2004, Comité 21 en colaboración con sus empresas asociadas (Areva, Gaz de France, GDF SUEZ ...), ha apoyado la creación de paneles de grupos de interés en la que han participado ONGs, compañías de investigación o educación,... y en los que se establecieron reglas precisas aprobadas conjuntamente por las compañías y por los grupos de interés participantes.

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

- definir la duración del plan de acción
- movilizar a los agentes implicados en la integración
- identificar las acciones prioritarias
- elaborar y firmar los acuerdos en los objetivos con los diferentes actores y asociaciones
- formar a los comités ejecutivos y de seguimiento
- preparar la acción: constituir grupos de trabajo, validación e implantación
- definir indicadores: objetivos de seguimiento y resultado
- diseñar informes de resultados



# Midiendo la efectividad

## Herramientas de Implantación

### Referencias

Proceso de identificación de grupos de interés (ver el primer capítulo de la guía)

### Indicadores

El desarrollo de indicadores es muy complejo debido al dualismo global/local:

Pueden usarse dos indicadores globales

- HDI = Indicador de Desarrollo Humano (HDI según sus siglas en inglés, Human Development Indicator)

Este indicador se obtiene de teniendo en cuenta tres indicadores básicos relacionados con la expectativa de vida, el índice de alfabetización y el nivel de ingresos. Se trata de un indicador socioeconómico que otorga igual peso al bienestar económico y a dos de las mayores dimensiones del desarrollo humano (salud y educación)

- Objetivos de Desarrollo del Milenio

Constituyen una serie de objetivos a alcanzar para el año 2015 por los dirigentes de los Países Miembros de las Naciones Unidas:

- Reducir a la mitad el hambre y la pobreza extrema
- Asegurar la educación primaria para todos
- Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer
- Reducir en dos tercios la mortalidad infantil
- Reducir en dos tercios la mortalidad materna
- Combatir enfermedades, especialmente SIDA y malaria
- Asegurar un medio ambiente sostenible
- Establecer una asociación municipal para el desarrollo

### Otras referencias:

- Principio N.º 1 del Global Compact: evoca indirectamente la RSE en relación al entorno social, estableciendo que las empresas deben promover y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente en "su área de influencia".
- GRI: varios de los indicadores recomendados mencionan el desarrollo corporativo/comunitario. Incluyendo la gestión del impacto en las comunidades, el desarrollo de la infraestructura social y el tener en cuenta las necesidades de la población local.
- Uno de los capítulos del Libro Verde de la UE dedicado a las "comunidades locales" especifica que la RSE también cubre la integración de las compañías en su área local, ya sea dentro de Europa o a nivel internacional. Las compañías deben hacer su contribución a la comunidad local generando trabajo, salarios, servicios y ganancias.
- La SGE 21 establece una serie de requisitos en relación con el entorno social donde opera la organización. Las medidas más relevantes son la necesidad de realizar una evaluación y seguimiento de los impactos, tanto negativos como positivos, para establecer las medidas oportunas para mejorar su contribución a la sociedad, o el establecimiento de un compromiso por la transparencia en la actividad, facilitando cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés.
- El marco de referencia usado por las agencias de evaluación "social" – La conducta de una compañía en el territorio donde se establece es también clave en la evolución de su gestión de RSE para agencias de evaluación no-financieras.



## RECOMENDACIONES

- Integrar la preocupación por el entorno local en la política corporativa y en la de las áreas de la empresa afectadas (compras, rrhh, etc.).
- Evaluar los riesgos antes de iniciar el diálogo
- Ser estrictos en la forma en la que se conduce el diálogo
- Sensibilizar al personal de la compañía y promover prácticas éticas dentro de la misma
- Intentar identificar de la manera más precisa posible las cuestiones relevantes a las que la empresa debe hacer frente en relación a la comunidad local.
- Adaptar los principios globales a las peculiaridades del entorno social concreto en el que se quiera actuar



### Para más información...

2006 – IMS – ORSE – Guide on Corporate Territorial Anchoring: International Piloting and Reporting  
[http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_actualite/guide\\_ancrage.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_actualite/guide_ancrage.pdf)





# Buenas Prácticas - Diálogo con las COMUNIDADES LOCALES

## **GDF SUEZ - “Información Comunitaria”**

El programa de “Información Comunitaria” se lleva desarrollando durante varios años junto con la CPCU (La Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain). El objetivo del proyecto es dar un servicio de calidad en la distribución a los consumidores. CPCU decidió establecer un procedimiento de información y diálogo al iniciarse la construcción de sus nuevas instalaciones. Las reuniones de distrito agruparon a todas las partes interesadas para explicar las etapas y el marco temporal del proyecto. Se estableció un sistema para la gestión de reclamaciones y para responder a las preguntas de todos sus potenciales socios. Este sistema se integra en las políticas de calidad, seguridad y medio ambiente. Cada reclamación se registra y luego se gestiona por un servicio ad hoc para dar una respuesta lo antes posible. CPCU informa anualmente sobre los resultados del sistema a la Alcaldía de París.

## **Aéroports de Paris ADP - Compromiso de diálogo e información - “Partnership Charters”**

ADP se encuentra llevando a cabo una iniciativa llamada “Partnership Charters” en colaboración con los municipios cercanos al aeropuerto Paris-Orly. Se trata de un compromiso mutuo: ADP comunica con total transparencia sus objetivos de sostenibilidad e informa sobre todo aquel evento que afecta al medio ambiente (tráfico, ruidos, trabajos). Los municipios por su parte, transmiten la información a sus ciudadanos e informan a ADP sobre sus proyectos de desarrollo (planeamiento urbanístico, transportes, infraestructuras).

<http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/en-GB/Group/Sustainablegrowth>

## **AREVA - Un motor para el desarrollo económico - AREVADELFI**

La misión de AREVADELFI, la compañía de capital de riesgo del grupo, es fomentar el desarrollo económico en aquellas regiones donde el grupo lleva a cabo sus negocios. Desde su constitución en 1998, AREVADELFI ha invertido unos 10 millones de Euros para ayudar en más de 100 proyectos, que representan un total de 2,295 puestos de trabajo.

En el año 2007, AREVADELFI centró su atención en proyectos relacionados con tecnología e innovación. De un total de 70 proyectos analizados, se seleccionaron 16, donde se crearon 400 puestos de trabajo.



## Buenas Prácticas - Diálogo con las COMUNIDADES LOCALES

### TOTAL - Tres experimentos de diálogo local

En 2007, Total condujo en Francia tres experimentos de construcción de consenso, uno de ellos en Lacq (municipio perteneciente a la región de Aquitania), donde están construyendo una planta piloto de captura y separación de CO<sup>2</sup>; y otros dos relacionados con la refinería Feyzin, ubicada en un área urbana.

Conjuntamente con las autoridades municipales de Feyzin, elaboraron una guía para ciudades donde radican plantas que entran dentro de la clasificación Seveso (peligro medioambiental). Con el título "Plant and City. Unlikely Neighbours", el documento describe como se ha llevado a cabo el proceso de construcción de la estrecha relación entre la refinería y la comunidad donde se encuentra.

En 2007, nuevamente trabajando conjuntamente con las autoridades municipales de Feyzin y además con el Instituto Francés por una Cultura Industrial Segura (ICSI), se establecieron las "Conferencias de Vecinos", un foro independiente de análisis y debate. El foro comprende un total de 50 miembros - 30 ciudadanos residentes de Feyzin, cinco representantes de Total, cinco oficiales municipales y otros grupos de interés regionales-, y establece recomendaciones para mejorar día a día la relación entre los residentes y la refinería. Estas recomendaciones son aprobadas por la municipalidad y la refinería, que paga por su integración. La conferencia identificó como cuestión prioritaria a inicios del 2008 el futuro plan municipal de Prevención de Riesgos Tecnológicos. Gracias al compromiso de los funcionarios de la ciudad de Feyzin y sus residentes, esta innovadora iniciativa ayudará a crear entre vecinos y empresa una relación a largo plazo basada en la confianza. Esta es la clave para hacer que la gente acepte la instalación de nuestras plantas en su entorno cercano.

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility>

---

### UNICREDIT - Comités territoriales - Emprendedores, Representantes, Operadores Autónomos, Trabajo cultural y acción social, Universidad, Auto-empleo

#### Contexto

La junta directiva de Unicredit nombra Comités Territoriales (cuerpos de asesoramiento), que comprenden un número variable de miembros externos al Grupo desde una perspectiva multistakeholder que reúnen a personalidades del mundo de los negocios, asociaciones de comercio, autoridades locales y ONGs entre otros, junto con representantes de alto perfil de las cabeceras locales de cada una de las áreas del grupo (Miembros Internos) y funcionarios que ocupan cargos directivos en UniCredit y/o en empresas del grupo.

Funcionando desde 2003, los comités sirven como grupos de trabajo y como brainstorming para la creación de planes y propuestas en relación al entorno local. Además ofrecen la posibilidad de identificar importantes cuestiones sociales y económicas que afectan a la comunidad. El propósito de estos comités es estudiar nuevas oportunidades para construir y fortalecer las relaciones entre el banco y otros negocios, es decir, funcionar como "laboratorio de ideas".

#### Resultados

Se han establecido un total de 19 Comités Territoriales, en lo que se agrupan más de 330 miembros. En el 2007, se llevaron a cabo 52 reuniones entorno a 24 proyectos sobre infraestructura, turismo, internacionalización, negocios, agricultura e inmigración.

#### Más información

<http://www.unicreditgroup.eu/en/Sustainability/Sustainability.htm>

# Diálogo con los EMPLEADOS



## CONTEXTO

En el campo del diálogo social, además de los mecanismos directos de consulta como pueden ser las encuestas de clima laboral, los sindicatos han llegado a ser reconocidos (al menos en Europa) como interlocutores legítimos ante las compañías en cuestiones de RSE, Medio Ambiente y sostenibilidad. En este sentido un importante número de compañías se han comprometido a iniciar nuevas formas de diálogo tanto con los empleados como con sus representantes a nivel global y europeo con el objetivo de formalizar su compromiso con la RSE.

## DEFINICIONES

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

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

# DIÁLOGO con los empleados

## ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cómo?

### ■ ¿POR QUÉ?

#### • Credibilidad de las acciones

Para fortalecer la credibilidad de sus elecciones estratégicas de RSE, las compañías deben definir y comunicar esta estrategia así como los límites de su compromiso.

#### • Diálogo social como elemento complementario

La evaluación de la estrategia de RSE por parte de los representantes de los trabajadores consolida de manera positiva la relación con ellos a la vez que garantiza su adecuación a las demandas de los mismos. Cuando los sindicatos son incluidos en acciones de RSE, pueden actuar como transmisores de información hacia los empleados.

#### • Nuevos campos para el diálogo social:

La integración de preocupaciones sociales y ambientales en la gestión de la compañía convive con otras preocupaciones tales como seguridad en el empleo, formación, jornada laboral o salud y seguridad. Entre las cuestiones más innovadoras encontramos las siguientes:

#### Cuestiones Globales

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

#### Expectativas sociales de las compañías

- Gestión de cadena de suministros/compras (ver capítulo "proveedores")
- Equilibrio entre trabajo/vida personal/bienestar - (riesgo psicosocial...)
- relación con clientes

### Oportunidades y riesgos del compromiso

	Para las compañías	Para los sindicatos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar entendimiento de crisis laborales (huelgas, etc.)</li> <li>• Optimizar gestión de riesgo reputacional</li> <li>• Hacer más creíbles las acciones de RSE ante grupos de interés externos ya que de algún modo están legitimadas por sus empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• involucrarse en áreas diferentes a condiciones laborales y de empleo</li> <li>• Una nueva herramienta de control y evaluación del compromiso de la empresa (acuerdos marco, certificación, etc.)</li> <li>• Apoyar derechos sociales fundamentales</li> <li>• Ampliar el campo de influencia</li> <li>• Integrar el diálogo social en como parte de la estrategia corporativa</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones de éxito residen en la apropiada articulación entre el compromiso local y global, mostrando la necesidad de las compañías de formar a los sindicatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peligro de efectos colaterales: Por ejemplo defender una causa ambiental podría implicar una reducción en los puestos de trabajo</li> <li>• Brecha entre la proclamación de principios fundamentales y la realidad práctica</li> </ul>



## ■ ¿QUIÉN?

Los Comités de Dirección de las compañías generalmente buscan optimizar su estrategia de recursos humanos, llevándola del nivel local al global, a través del diálogo con:

- Sus empleados directamente, o
- Sus representantes que, dependiendo de la cuestión y el foro, pueden ser:
  - Empleados o delegados sindicales
  - Miembros del Consejo Europeo del Trabajo (EWC, según sus siglas en inglés)
  - Miembros del Cuerpo de Diálogo Mundial o Europeo
  - Representantes de la Federación de Sindicatos Global o Europea

### Alcance

Las partes deben determinar el alcance de sus compromisos: subsidiarias, subcontratas y proveedores. El desafío resultante será establecer una red de comunicación entre el grupo en su totalidad para por ejemplo extender las medidas tomadas por los empleados a todos los países donde la compañía se encuentra presente.

## ■ ¿CÓMO?

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

	Información	Consulta	Negociación
Empleados	Intranet, boletín interno, cartas informativas, emails	Encuestas de clima laboral, otras consultas	Entrevistas individuales
Sindicatos u otros representantes de los trabajadores	Consejo de Trabajo Europeo (EWC)	Diálogo social, EWC, comités de grupo	Acuerdos marco a nivel colectivo, internacional y europeo.

### Diálogo directo con empleados:

Muchas compañías realizan encuestas para medir y conocer el clima laboral, y la satisfacción y expectativas de sus empleados. Puede ser útil incluir en este tipo de consultas algunas cuestiones relacionadas con la estrategia de RSE de la organización.

### Identificación de los distintos modelos de diálogo:

Tanto la empresa como los representantes de los trabajadores pueden encontrar útil establecer formalmente los siguientes aspectos:

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

## Elementos para la identificación de asuntos de discusión



# Medición de la efectividad del diálogo

## Herramientas y referencias de RSE para el uso de los sindicatos:

La mayoría de los instrumentos de diálogo social hacen referencia a estándares universales internacionales

- Principios del Global Compact (“Se solicita a las empresas mantener la libertad de asociación y al reconocimiento efectivo de los convenios colectivos”)
- Las Directrices de la OCDE sobre el derecho del trabajador a ser representado por organizaciones legítimas y a la negociación constructiva
- Convenciones de la OIT Nos. 87, 98 y 135 por las que se garantiza la libertad sindical y los principios de negociación colectiva.

La compañía deberá introducir estos principios teniendo en cuenta las regulaciones locales, pero con la preocupación por priorizar el diálogo social con los sindicatos y los representantes laborales en la gestión de estrategias de recursos humanos.

## Reporting/ selección de indicadores de desempeño:

Las compañías pueden definir sus indicadores a través de la consulta con empleados de varias formas:

- **Directamente:** a través de entrevistas individuales y sondeos internos
- **Indirectamente** a través de las asociaciones de representación.

En este sentido GRI propone el uso del siguiente indicador:

### **LA4: porcentaje de empleados cubiertos por el convenio colectivo**

Este indicador no está exento de críticas ya que debido a una serie de razones (ya sean legales o debido a que no existe una figura homogénea en un gran número de países) con frecuencia no se puede obtener un dato para este indicador; por esto algunas compañías prefieren describir este indicador del siguiente modo:

### **Porcentaje de subsidiarias o unidades de negocio cubiertas por el convenio colectivo de una compañía o de un sector. (Ver “buenas prácticas”)**

De manera más amplia se puede proponer también la utilización del siguiente indicador:

### **Porcentaje de subsidiarias con empleados designados representantes sindicales**



Este indicador es muy interesante, particularmente a la hora de desglosar las principales zonas geográficas en las que opera la empresa, porque identifica aquellos países donde no existe el mismo nivel de diálogo y, en consecuencia, señala aquellos en los que existen potenciales riesgos sociales. Ciertamente, en ausencia de comunicación interna con los empleados, las disputas corren el riesgo de trascender a lo público, poniendo en riesgo la imagen de la compañía. Algunas compañías están comenzando a incluir a los sindicatos a la hora de informar acciones y/o otorgándoles un espacio para que expresen su opinión en la memoria anual (Danone, Carrefour, Lafarge y EDF).

**Esta comunicación tiene tres principales variantes:**

- **referencia explícita a la relación entre compañía/sindicato**
- **descripción de los organismos internos de la compañía encargados del diálogo con los sindicatos**
- **presentación de los “resultados” de este diálogo que han conducido a la firma de acuerdos**

Con relación a la medición del diálogo, las dos partes implicadas en el proceso pueden llevar a cabo sus propias evaluaciones de forma paralela.

La utilización de herramientas de gestión de la RSE puede ayudar a las compañías en este proceso. En este sentido la SGE 21 de Forética establece una serie de requisitos formales y procedimentales en relación a las siguientes áreas de RRHH:

- Derechos Humanos
- Gestión de la diversidad
- Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
- Seguridad y salud laboral
- Descripción del puesto de trabajo
- Formación y fomento de la empleabilidad
- Seguimiento del clima laboral
- Reestructuración responsable
- Canal de resolución de conflictos

## RECOMENDACIONES

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



### Para más información...

Guías y estudios:

- 2007- Directory for International Framework Agreement Negotiation - ORSE  
[http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_an/IFA\\_june\\_2007.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_an/IFA_june_2007.pdf)

- International Framework Agreements list:  
<http://www.orse.org/site2/index.php?page=167>

- VIII Cuaderno Forética. Guía para la Gestión de la Igualdad de las Organizaciones:  
<http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=33&MS=85&MN=2&TR=A&IDR=28&idCat=4>

- SGE 21:2008  
[www.sge21.foretica.es](http://www.sge21.foretica.es)



# Buenas Prácticas – Diálogo con los EMPLEADOS

## FORMALIZAR ACCIONES DE RSE A NIVEL DE GRUPO

Cada vez son más las compañías que optan por llegar a acuerdos contractuales con los representantes de los trabajadores en un marco global en lugar de utilizar compromisos unilaterales como los códigos de conducta. Las federaciones sindicales internacionales consideran que estos acuerdos de rango contractual otorgan credibilidad al compromiso corporativo de RSE:

Caso desarrollado por la Federación Internacional de trabajadores Metalúrgicos (IMF, según sus siglas en ingles)

### Códigos de Conducta

- 1 - Iniciativas unilaterales
- 2 - No necesariamente reconocen los estándares clave
- 3 - No incluyen a proveedores
- 4 - El control, de realizarse, se lleva a cabo por la propia empresa
- 5 - Sienta bases débiles para el diálogo entre trabajadores y empresa

### Acuerdos Marco Internacional

- 1 - Es negociado entre trabajadores y empresa
- 2 - Reconoce los estándares fundamentales
- 3 - Generalmente incluye proveedores
- 4 - Los sindicatos se involucran en la integración y control
- 5 - Genera una base sólida para el diálogo entre sindicatos y empresa

En el año 2008, 63 compañías multinacionales (incluyendo 57 compañías Europeas) firmaron un Acuerdo Marco Internacional (IFA, según sus siglas en ingles) con una federación sindical internacional.

Cuestiones que se trataron en la negociación:

- Respeto por las convenciones fundamentales de la OIT (sobre todo la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva)
- Derechos humanos, medio ambiente y corrupción
- Salud, seguridad, reorganización, formación
- no-discriminación, diversidad, salarios, beneficios sociales.

## DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Algunas compañías, como Rhodia y Danone, han elegido negociar los indicadores a incluir como parte de su Acuerdo Marco Internacional (extracto del Acuerdo Marco Internacional):

“**Rhodia** presentara una revisión anual reportando la aplicación de esta acuerdo en base a los indicadores seleccionados.

Salud, Seguridad, Medio Ambiente:

- Porcentaje de los sitios auditados en términos de salud, seguridad y medio ambiente durante los últimos tres años, de acuerdo a la base de datos de referencia de la compañía.
- TF1: tasa de frecuencia de accidentes de trabajo que requieren licencia laboral, expresado en términos de numero de accidentes de trabajo por millón de horas trabajadas;
- TF2: tasa de frecuencia de accidentes de trabajo que requieran o no licencia laboral, expresada en términos de número de accidentes por millón de horas trabajadas,

Impacto ambiental y recursos naturales: agua, aire, consumo de energía, manejo de residuos.

Diálogo entre empleados y supervisores a cargo: Movilidad: numero de puestos de trabajo cubiertos por candidatos internos, capacitación laboral, estructuras de diálogo vigentes.

Rhodia y ICEM (Federación Internacional de Sindicatos de la Química, Energía, Minas e Industrias Diversas) discutirán formas de optimizar los indicadores laborales actuales y determinaran nuevas necesidades”.

**Danone:** “Dado el creciente contexto internacional en el Grupo Danone, y considerando las plantas a instalarse en nuevos territorios, parece necesario redefinir en forma conjunta los indicadores sociales más significativos. Estos indicadores, que se realizan para ser presentados ante los miembros Comité de información y Consulta (CIC) y los afiliados a las organizaciones IUF (Unión Internacional de los Trabajadores de la alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA)), resaltan nuestra determinación para medir el progreso alcanzado en aspectos clave para la política social del grupo. Esta información cubre la totalidad de las actividades del Grupo. La información se presenta en forma consolidada para todos los niveles relevantes (Grupo, WWBU’s, zonas geográficas o países involucrados).

## PARTICIPACIÓN EN LA VERIFICACIÓN DE COMPROMISOS CORPORATIVOS DE RSE

Las compañías que adoptan compromisos en el campo del desarrollo sostenible pueden involucrar a organizaciones sindicales locales o globales para verificar el cumplimiento de estos compromisos.

### Verificación a nivel global en EADS:

"En las compañías en las que opera EADS los representantes de los trabajadores pueden informar (tanto de manera oral como escrita) a la administración central acerca de cualquier incumplimiento de las medidas previamente establecidas. La administración central de EADS podrá tomar las medidas necesarias para eliminar cualquier desvío en los principios enunciados anteriormente, informando de la medida a la sesión plenaria del Consejo Europeo del Trabajo. El Consejo Europeo del Trabajo podrá establecer medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de este acuerdo con la administración del EADS o con la unidad de negocios correspondiente".

### Verificación Local: PSA Peugeot Citroën

Tras negociar y establecer un acuerdo global de RSE con la Federación Internacional de Trabajadores Metalúrgicos, el acuerdo fue ratificado a nivel local en más de 10 países, por un total de 50 organizaciones sindicales.

Los 15 compromisos asumidos a nivel global son sujeto de evaluación anual en cada país, donde las organizaciones sindicales locales expresan su opinión sobre el nivel de cumplimiento de los mismos.

## PARTICIPACION EN LA AUDITORIA A PROVEEDORES

Algunas compañías colaboran con los representantes de los trabajadores en su estrategia de revisión a proveedores y así acompañan a los auditores de la empresa en el seguimiento a proveedores.

### Ver capítulo de mejores prácticas

**EDF:** Acuerdo Grupal de RSE sobre gestión de cadena de suministros

**Carrefour:** Asociación con FIDH

## OPINIÓN PÚBLICA SOBRE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

Se puede convocar a los representantes de los trabajadores para dialogar sobre la elaboración del informe de RSE o para que expresen su visión acerca de las cuestiones a debatir en el marco de un panel de grupos de interés

Así lo ha hecho la compañía Lafarge:

### Marion Hellmann – Building Workers International (BWI)

"Lafarge invierte en países donde se existe alto riesgo para los derechos humanos. Por ello la compañía necesita tener en cuenta algunos puntos a fin de alinearse con los requerimientos del desarrollo sostenible.

En primer lugar, el grupo deberá informar en qué países está invirtiendo: ¿se reconocen y aplican los derechos humanos y sindicales en estos países?

En segundo lugar, Lafarge deberá explicar como promueve los derechos humanos y sindicales en estos países tanto en sus centros de producción como entre sus subcontratistas y sus empleados.

Finalmente, el grupo deberá encontrar un mecanismo para respaldar a sus gerentes individuales en las plantas, con el fin de evitar situaciones como el conflicto en Corea del Sur".

NEGOCIACIÓN:  
- DIVERSIDAD  
- MEDIO  
  AMBIENTE  
- CADENA DE  
  SUMINISTRO  
- DERECHOS  
  HUMANOS  
- CONDICIONES  
  LABORALES



# Diálogo con los CONSUMIDORES

## CONTEXTO

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

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

Estas expectativas se articulan a través de los siguientes temas:

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



## DEFINICIONES

El término consumidor se refiere a una persona individual que compra o usa bienes o servicios para satisfacer sus necesidades individuales. Veremos que los consumidores expresan sus expectativas con relación a la compañía tanto directa como indirectamente.

Los consumidores deben diferenciarse de los compradores, siendo estos últimos aquellos que efectivamente participan en el intercambio, esto es importante dado que su actividad está generalmente regulada por ley y esto confiere un mayor poder de negociación que al consumidor.

# DIÁLOGO con los consumidores

## ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cómo?

### ■ ¿POR QUÉ?

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

El diálogo con los consumidores, así como con otros grupos de interés (ver Apartado 1), conlleva tanto oportunidades como riesgos a evitar.

### Diálogo con los consumidores

	Para las compañías	Para los consumidores	Para las asociaciones de consumidores
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever y cubrir riesgos antes del lanzamiento de un producto</li> <li>• Otorga credibilidad a su estrategia de RSE</li> <li>• Mejora la imagen social de la compañía</li> <li>• Mejora la percepción de la evolución del mercado</li> <li>• Genera valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de productos y servicios más adaptada a sus necesidades</li> <li>• Les otorga poder para hacer que la compañía tome en cuenta algunas cuestiones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una oferta mejorada de bienes y servicios a través de la colaboración con las empresas</li> <li>• Asegura el seguimiento de las acciones de la compañía y el acceso completo a la información</li> <li>• Reconocimiento a la experiencia y refuerzo de su reputación</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación de malas prácticas</li> <li>• Generación de costes adicionales</li> <li>• Distribución más lenta de nuevos productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de manipulación del diálogo por parte de la compañía</li> <li>• Que sus expectativas no sean tomadas en cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de manipulación por parte de la empresa</li> </ul>

### ■ ¿QUIÉN?

El diálogo con los consumidores puede estructurarse de dos formas:

- **Diálogo directo entre los consumidores y la compañía** a través del establecimiento de un panel de consumidores y cualquier otra herramienta de relación con clientes (encuestas de satisfacción, gestión de reclamaciones, etc.)
- **Diálogo** con los representantes de los consumidores, incluyendo:
  - **Asociaciones generalistas** que protegen los intereses de todos los consumidores en un rango amplio de cuestiones
  - **Asociaciones especializadas** que representan tanto a clientes de una compañía específica (por ejemplo, clientes de operadores de Internet), como a una categoría específica dentro de la población en su conjunto (por ejemplo, víctimas de una enfermedad en particular queriendo proteger su derecho a la cobertura social)

Algunas asociaciones de consumidores podrán convocar a otros grupos de interés para fortalecer su posición. La cuestión es entonces que otro grupo de presión podrá jugar el papel de intermediario entre los consumidores y la compañía:

- Las ONGs podrán involucrarse en el diálogo con los consumidores cuando posean una experiencia específica derivada de los asuntos en que se especializan;
- La intervención de organizaciones sindicales podrá ser legítima, en el caso que la decisión de la compañía a favor de los clientes impacte en las condiciones de trabajo de los empleados. Por ejemplo, la apertura de una línea de emergencia 24 horas o las estrategias tendentes a la reducción de costes pueden ocasionar un impacto negativo en las condiciones de trabajo.

En algunos países, los sindicatos establecen una relación de cooperación con grupos de interés, tales como ONGs y asociaciones de consumidores (consorcio para el etiquetado ético en Francia – Ethique sur l'Etiquette)

- Las instituciones públicas pueden también movilizarse para participar en el diálogo dado su experiencia técnica y su misión en defensa del interés general.



## ■ ¿CÓMO?

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

En el cuadro siguiente, la clasificación está hecha en relación a los fines, no a los medios: por ejemplo, una compañía que comienza a etiquetar sus productos en colaboración con una ONG, se clasificaría como “información”, dado que el objetivo de esta acción será informar a los consumidores.

### Servicio al Consumidor

	Información	Consulta	Relaciones Contractuales
Cliente – Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetado</li> <li>• Certificación</li> <li>• Sitio Web y otros medios de comunicación electrónica, prensa especializada orientada a un grupo específico de consumidores (individuales, compañías, autoridades públicas, etc.)</li> <li>• Informes de desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de producto</li> <li>• Encuesta de satisfacción</li> <li>• Participación en paneles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de reclamaciones</li> <li>• Garantías y otros compromisos voluntarios</li> </ul>
Asociación de consumidores	Informes de desarrollo sostenible	Participación en paneles	Firma de acuerdos
ONGs	Informes de desarrollo sostenible	Participación en paneles	Asociaciones estratégicas

### ¿Qué puede ser objeto de acuerdo?

Cuestiones	Grupo de interés involucrado	Acción
Fortalecer la transparencia de la oferta de productos y servicios	Consumidores	Comunicación
	ONGs	Certificación
	Administraciones Públicas	Etiquetado
Evaluar y mejorar las relaciones con los consumidores Tomar en cuenta las expectativas de los consumidores	Clientes	Encuestas de satisfacción
	Asociaciones de consumidores	Compromiso, paneles
Productos sostenibles	ONGs	Retirada progresiva del mercado de productos de materiales no renovables
Dar asistencia a los clientes menos favorecidos	Asociación de consumidores	Acuerdos
	Autoridad pública	Condonación de deuda

## Medición de la efectividad del Compromiso

Para medir la efectividad del compromiso con los consumidores, se puede hacer referencia a alguno de los indicadores propuestos por el GRI:

- En la sección referente a etiquetado de productos y servicios y compañías, se incluye el índice PR5: Prácticas relacionadas con la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de las encuestas que miden la satisfacción del cliente. “La satisfacción del cliente es una medida de la sensibilidad de la organización a las necesidades de sus clientes y, desde la perspectiva organizacional, es esencial para el éxito a largo plazo. En un contexto de sostenibilidad, la satisfacción del cliente permite adentrarse en cómo la organización aborda su relación con un grupo de interés determinado (los clientes). Este instrumento podrá usarse en combinación con otras medidas de sostenibilidad. Utilizado en forma combinada, la satisfacción del cliente puede adentrarse en el grado en el que la compañía considera que puede incorporar a otros grupos de interés”.

Entre los métodos para medir la calidad de las relaciones con los clientes, podemos mencionar:

- Certificación ISO 9001 (una norma para la gestión de la calidad)
- medición de tasa de reclamaciones o índice de satisfacción de clientes
- En relación a los indicadores de comunicación de marketing:
  - PR6: Programas de adhesión a leyes, estándares y códigos voluntarios relacionados con las comunicaciones de marketing, incluyendo publicidad, promoción y patrocinios.
  - PR7: Numero total de incidentes de no-cumplimiento con regulaciones y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de marketing, incluyendo publicidad, promoción y patrocinios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.

La comunicación y la publicidad juegan un rol fundamental en la relación de la compañía con los consumidores. Estos indicadores pueden ser más interesantes desde la aparición en algunos países de reclamaciones por publicidad engañosa.

La SGE 21 de Forética establece una serie de requisitos relativos a la gestión responsable de los clientes divididos en las siguientes áreas:

- Investigación y desarrollo e innovación responsable
- Principios de calidad
- Buenas prácticas en las relaciones comerciales
- Seguridad del producto o servicio
- Accesibilidad
- Publicidad responsable

## RECOMENDACIONES

### Participación de los grupos de interés

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

### Transparencia y evaluación de los compromisos

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

### Comunicación

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

### Para más información...

- BEUC, Organización Europea de Consumidores: <http://www.beuc.org> www.beuc.org
- Clean Clothes Campaign: <http://www.cleanclothes.org/cccs.htm>
- Department of Economic and Social Affairs, United Nations guidelines for consumer protection, New York, 2003 - [http://www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption\\_en.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption_en.pdf)
- CRIOC, Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateur, <http://www.crioc.be/FR/>
- Ethique sur l'étiquette : <http://www.ethique-sur-etiquette.org/index.htm>
- XII Cuaderno Forética. Guía Marketing Sostenible. "  
<http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=33&MS=85&MN=2&TR=A&IDR=28&idCat=4>





# Buenas Prácticas - Diálogo con los CONSUMIDORES

## **CASINO - ADEME, MEEDAT - Un ejemplo de asociación institucional, las etiquetas de Casino sobre el CO<sup>2</sup> que se consume en la elaboración de sus productos.**

### **Objetivo**

- Brindar información clara a los consumidores sobre el impacto en el medio ambiente de los productos que consumen.
- Proporcionar la información necesaria para que puedan seleccionar los productos a consumir en consecuencia

### **Contexto**

El 11 de junio, el Grupo Casino introdujo el etiquetado ecológico para sus productos en asociación con el Ministerio Francés de Ecología, Energía, Desarrollo Sostenible y planeamiento urbano y rural y el ADEME (Agencia de Energía y Medio Ambiente).

Esta iniciativa, que en el año 2008 alcanzó a aproximadamente unos 100 productos, se extenderá gradualmente a todos los productos de Casino.

El esquema incluirá campañas publicitarias en las que se da a conocer el sentido de estas nuevas etiquetas y la información que contienen.

## **CNCE (CAISSE NATIONALE DES CAISSES D'EPARGNE) - WWF, AMIGOS DE LA TIERRA, TESTÉ POUR VOUS, ADEME**

### **Etiquetado en productos financieros - El acercamiento a través de múltiples grupos de interés de CNCE**

### **Objetivo**

- Proporcionar a los consumidores información transparente acerca de los productos y servicios financieros.

### **Contexto**

Dentro del marco del programa Bénéfices Futur, el Caisse Nationale des Caisses d'Épargne introdujo el etiquetado de todos sus servicios y productos financieros. Para cada producto financiero se tiene en cuenta seguridad, responsabilidad e impacto ambiental.

Por ejemplo se tienen en cuenta las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas de las actividades bancarias, así como las generadas por las actividades de las compañías a las que se provee financiamiento. Este enfoque innovador que es evaluado todo los meses en un contexto de colaboración con los grupos de interés (ADEME, Amigos de la Tierra, Testé pour Vous, WWF), no se considera una herramienta privativa del CNCE. El banco espera que esta metodología repercuta en toda la comunidad bancaria francesa –al respecto, Natixis (que es propiedad conjunta de CNCE y el Grupo de Bancos Populares), comenzara a utilizar esta metodología, y Crédit Mutuel también ha manifestado su interés.

## Buenas Prácticas - Diálogo con los CONSUMIDORES

### **CARREFOUR- WWF - La oferta de productos responsables del Grupo Carrefour**

#### **Objetivo**

- proteger los recursos naturales
- desarrollar la toma de conciencia respecto a cuestiones vinculadas al desarrollo sostenible en consumidores y empleados

#### **Contexto**

En relación a las maderas, Carrefour de Francia ha reemplazado la teca y el keruing con maderas certificadas-FSC en todos sus locales. El grupo también ha reaccionado frente al tráfico ilegal de maderas, y no mantiene relaciones comerciales con Birmania.

En cuanto a la creación de conciencia en los consumidores respecto al desarrollo sostenible, el grupo ha desarrollado campañas conjuntamente con WWF. Asimismo, Carrefour propone –y promueve- los productos con “sello de aprobación” mediante una guía explicativa. El objetivo es proponer productos sostenibles a precios de mercado para hacerlos accesibles a todos.

Respecto al tema de las bolsas en las cajas – se ha dejado de distribuir de forma gratuita las bolsas de plástico. Al respecto, la WWF juega un rol fundamental en dos áreas:

- En la capacitación y apoyo en las cajas respecto a la decisión de dejar de distribuir las bolsas;
- En mostrar las cuestiones medioambientales en juego que han hecho a Carrefour tomar esta decisión.

Del mismo modo, en la cuestión de ahorro de energía, Carrefour junto con la Comisión Europea y WWF promueve el uso de lámparas de bajo consumo. Esta campaña también incluyó medidas más extensas para crear conciencia en los consumidores y dirigir su elección hacia este tipo de productos.

#### **Resultados**

La sociedad entre WWF y Carrefour permitió poner fin a la distribución gratuita de bolsas plásticas y su reemplazo por bolsas reutilizables, apoyado mediante carteles y videos en los locales y la formación al personal de caja. Igualmente con relación a los muebles de jardín, la asociación condujo al retiro de productos fabricados con teca y keruing, que son especies exóticas generalmente explotadas en cuestionables condiciones sociales, y su reemplazo por maderas con certificación FSC (que alcanza al 80% de las maderas compradas).

---

### **LYONNAISE DES EAUX - El pilar del desarrollo sostenible para el grupo es la relación con los consumidores.**

Dentro del marco de la política de desarrollo sostenible del Grupo, esta empresa de gestión de aguas, promueve la utilización del agua corriente como apta para el consumo humano.

De acuerdo a las últimas encuestas, el 72% de sus clientes beben regularmente agua corriente, y el porcentaje va en aumento. Este indicador ha sido integrado por la delegación local como un objetivo, con un bonus asociado en caso de cumplimiento. Adicionalmente, se ha establecido una red de testeo por los consumidores que puede alertar a la empresa en caso de presentarse una pérdida en la calidad del agua

En el marco de este compromiso, se realizó con el “Institut National de la Consommation”(Instituto Nacional de Consumo), una campaña para promover el consumo de agua corriente en escuelas, cuyo objetivo fue también prevenir la obesidad y la instalación de algo más de 100 fuentes en el 2007.

Una de las medidas consiste en la prohibición a las cuadrillas de operarios de cortar el suministro de agua a gente en situación de extrema pobreza. Adicionalmente, Lyonnaise des Eaux ha establecido un sistema remoto de lectura métrica para registrar el consumo y detectar fallos a través del uso de transmisores de radio frecuencia. Unos 30.000 consumidores han adoptado este servicio con 40,000 solicitudes esperando procesamiento.

# Diálogo con los ACCIONISTAS



## CONTEXTO

Los accionistas constituyen una categoría de grupos de interés cuyas peticiones o cuestionamientos son comúnmente tratadas a través de las políticas de gobierno internas de la compañía. El creciente interés respecto al impacto que el desempeño corporativo presenta para la responsabilidad social se ha visto espoleado por la situación actual que genera críticas al sistema financiero y al diálogo transparente entre las compañías, los accionistas y los inversores. El mecanismo de diálogo tiene un efecto significativo en la confianza y lealtad de accionistas e inversores. El sistema económico no será capaz de auto financiarse de forma razonable y sostenible si los accionistas no son tratados con respeto, porque ellos son quienes han comprometido y puesto en riesgo su capital. Paradójicamente, de acuerdo con un estudio publicado por la unidad de

inteligencia de The Economist en Marzo de 2008 ("Under the spotlight: The transition of environmental risk management"), para el 28% de las compañías, la regulación parece ser la forma más efectiva de presión por encima de la financiera (8%).

De hecho, el desarrollo de agencias de calificación no-financieras, junto con una fuerte progresión de índices y fondos de inversión basados en criterios de Inversión Socialmente Responsable (ISR), empuja a las compañías a fortalecer sus políticas de diálogo con los accionistas e inversores. El desarrollo del activismo accionario, como derivación de las políticas de gestión para ejercitar los derechos de voto y presionar desde las ONGs de accionistas, ofrece un nivelador poderoso de las políticas corporativas en el diálogo con sus accionistas.

# DIÁLOGO con los accionistas

## ¿Por Qué? ¿Quién? ¿Cómo?

### ■ ¿POR QUÉ?

Las cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible tienen cada vez una mayor influencia en las expectativas y preocupaciones de los accionistas.

La evolución reciente indica que los inversores están otorgando prioridad, mayor que en años precedentes, a la búsqueda de elementos y perspectivas que ofrecen las compañías, sus estrategias y sus decisiones más importantes. Si bien se continúa monitorizando la información bursátil, ésta tiene una importancia significativamente menor. Sobre todo, los inversores buscan que les sea ratificada la calidad de su inversión. Más aun, los accionistas tienen la percepción de no ser suficientemente valorados por las compañías que cotizan en bolsa, especialmente en comparación con los inversores institucionales. Los inversores demandan una mayor comunicación a los principales emisores de acciones, exigiendo que ésta sea más directa, más transparente, más educativa y más reactiva.

### Oportunidades y riesgos del diálogo

	Para las empresas
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se introducen nuevas prácticas y políticas que justifican el desempeño de la compañía y la lealtad de los accionistas</li> <li>• Las calificaciones y ranking de ISR (Inversión Socialmente Responsable) hacen más tangible internamente la RSE y dan lugar a futuros compromisos</li> <li>• Dar respuesta a las expectativas específicas de los inversores que integran la ISR en sus estrategias de inversión</li> <li>• El diálogo con las agencias de calificación y los gestores de ISR permiten fortalecer el entendimiento acerca de las particularidades de la compañía y la integración de las calificaciones resultantes, de acuerdo a la metodología utilizada.</li> <li>• Comprometerse con el diálogo continuo (no sólo en situaciones de crisis)</li> <li>• Fortalecer la reputación de la compañía basándose en la transparencia y la efectividad del diálogo</li> </ul>
<b>Posibles riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad de las cuestiones de desarrollo sostenible y RSE, notablemente mayor para accionistas individuales: riesgo de bloqueo o incomprensión del mensaje; la compañía necesitará desarrollar nuevas herramientas y argumentos para medir el impacto económico/financiero de sus acciones de RSE</li> <li>• Mayor exposición a un posible espiral de conflicto, dado que las actividades de la compañía están constantemente bajo la mira: el diálogo nunca constituye para los gerentes un seguro contra las campañas activistas de accionistas</li> </ul>





## ■ ¿QUIÉN?

### • Accionistas individuales:

El diálogo con los accionistas a instancia de la compañía está orientado principalmente a los accionistas individuales.

### • Inversores:

El activismo accionarial ha contribuido fuertemente a alertar a los directores de la compañía de los nuevos riesgos societarios. El fuerte crecimiento de los fondos ISR contribuyó a la ampliación de este movimiento en los últimos años. Los gestores de fondos han desarrollado políticas de derecho de voto para las asambleas generales cuyos principios tienen como objetivo asegurar la protección de los derechos de decisión y a la información de sus clientes-inversores.

Paralelamente a las agencias líderes de clasificación no financiera (Vigeo, Innovent, Ethibel, SAM Research, EIRIS, etc.), otros organismos proveen información a agentes de bolsa, adicionalmente a la que obtienen de sus propios equipos de analistas, dentro del marco de su política de ejercicio de derechos a voto: ISS Europe (Institutional Shareholder Services), Manifest (una firma londinense), GMI (Governance Metrics International).

## ■ ¿CÓMO?

### Algunos ejemplos de iniciativas que demuestran la influencia del poder de los inversores:

	Para las compañías
<b>Fondos Nacionales de Inversión</b>	El "Government Pension Fund- Global" (ex-"Fondo del Petróleo") del gobierno noruego está conformado por un total de 255.000 millones de Euros en acciones. Este ocupa una posición de referencia como inversor al integrar una política de evaluación y selección basada en los principios de medio ambiente, y análisis social y de buen gobierno.
<b>Coalición de Inversores</b>	El Proyecto de Divulgación de Carbono (CDP) lanzado en el 2000 agrupa alrededor de 385 inversores institucionales que representan un total de 57 billones de dólares en acciones. Su objetivo es recopilar la última información para la evaluación del impacto del cambio climático en el valor de las acciones de las compañías. Todos los años el CDP recolecta y analiza información proveniente de 1500 compañías que cotizan en bolsa, y ha lanzado el "índice de Liderazgo climático".
<b>Compromiso con las buenas prácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El "Premio Anual de Asamblea Ordinaria" fue creado por CapitalCom (adjudicado a Lafarge en 2008) para los grupos CAC40 para reconocer a la compañía cuya Asamblea General corresponda a las mejores prácticas, basadas en 70 criterios, incluyendo: organización de la reunión, calidad de las presentaciones y diálogo, la dimensión educativa, acceso a la información financiera, presentación de las acciones de RSE, etc.</li> <li>• En el año 2005, CDC (Caisse des Dépôts) fue uno de los primeros fundadores firmante de los Principios de Inversión Responsable (PIR) patrocinado por las Naciones Unidas, el cual agrupa a 6 compromisos para la gestión responsable de inversores institucionales, el objetivo de los cuales es desarrollar la integración de los criterios ambientales, sociales y gubernamentales (ESG). Cerca de 400 inversores institucionales y firmas de bolsa son firmantes, representando un portafolio de acciones por valor de 15 billones de dólares.</li> </ul>
<b>Investigación y Patrocinio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el 2004, BNP Paribas Asset Management es miembro fundador de la Iniciativa Analítica Mejorada (EAI). EAI reúne a 27 inversores y administradores de fondos cuyo objetivo es financiar a brokers que desarrollan análisis no-financieros, introduciendo un lenguaje común. En el 2008, Société Générale (junto con Citigroup y Goldman Sachs) fue calificada como número uno por EAI por sus investigaciones relacionadas con ISR.</li> <li>• En el 2005, el Foro Francés de Inversiones (FSIF) lanzó el Premio Europeo a la Investigación para "las finanzas y el desarrollo sostenible".</li> </ul>

## Nuevas palancas para el diálogo

Las prácticas para fomentar el diálogo con “accionistas” son cada vez más complejas e indirectas.

### **Agencias de calificación no-financiera:**

Durante varios años, las compañías han tratado de complementar la información financiera dada a sus accionistas con intentos de explicar en que consiste su política de gestión de riesgos/oportunidades y como contribuye a su desempeño. El acercamiento no-financiero de las agencias de calificación tiene una importancia creciente como palanca para el diálogo y la evaluación que permite una valoración más objetiva de los activos intangibles de la compañía.

Dentro del mercado de calificadoras no-financieras altamente concentrado en unas pocas agencias (Vigeo, Innovest, Oekom, SIRI Company), las firmas como Proxinvest y Deminor se están especializando en áreas de buen gobierno y derechos de los accionistas. En el 2008, Avanzi (fusionado con Vigeo) lanzó un ofrecimiento a las compañías que buscan identificar inversores ISR más fácilmente y, por tanto, facilita el diálogo con ellos.

### **ONGs que son accionistas:**

Existen ONGs que se han convertido en accionistas de compañías de tal forma que pueden intervenir durante la asamblea general y, por tanto, ampliar su capacidad de cuestionamiento. Este es el caso de la ONG belga Netwerk Vlaanderen que en el 2004 y 2005 inició un debate con un grupo de firmas belgas (AXA, ING, Fortis, KBC et Dexia) con respecto a sus finanzas y políticas de inversiones financieras en el sector armamentístico (especialmente en relación a minas antipersonales y bombas de racimo) así como cuestiones relacionadas con los derechos humanos en sus políticas financieras.

Entre los numerosos ejemplos, cabe señalar que, en Junio 2008, durante la Asamblea Anual de ExxonMobil una coalición de accionistas exigió la implantación de una política para combatir el cambio climático.

## Dilemas del diálogo con los accionistas:

La posición de los inversores y accionistas en los objetivos de información y comunicación:

Las empresas se han apoyado en iniciativas como la Ley Francesa NRE (15 May 2001) para mejorar en la elaboración y distribución de su información social y ambiental. No obstante todavía queda un amplio margen de mejora:

- Los inversores y accionistas no se sitúan como prioridad de los objetivos de comunicación, pero sin embargo siguen siendo un objetivo importante.
- Las compañías también se enfrentan a la escasa efectividad relativa de parte de sus acciones, tal como el informe de RSE, con respecto a los inversores/accionistas objetivo:
  - Un estudio global realizado por corporateregister.com publicado en 2008, muestra que solamente el 3% de los lectores de informes de RSE pertenecen a los medios de comunicación; los inversores y analistas constituyen un 8%, las ONGs un 3%, las administraciones públicas no superan el 1%; de hecho la mayoría de los lectores son estudiantes (23%), servicios de soporte (23%), profesionales de RSE (14%), consultores de RSE (14%), y académicos (9%).



# Medición de la efectividad del diálogo

El rango de herramientas y mecanismos varía de acuerdo a los criterios específicos de la compañía: presencia internacional, composición institucional o familiar de los accionistas o desarrollo de programas de distribución de acciones entre empleados.

## Relación con los accionistas individuales:

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

<p><b>Servicios y herramientas de información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter para accionistas</li> <li>• Guía para ayudar a los accionistas en la administración de las acciones, manejar cuestiones impositivas y participar en la vida corporativa.</li> <li>• Carta formalizando los compromisos y responsabilidades de las compañías.</li> <li>• Documentos de referencia clave, informes semestrales y cuatrimestrales, Informes de RSE y sumarios ejecutivos de los mismos, estudios temáticos.</li> <li>• Contacto permanente (números gratuitos y/o dirección de correo electrónico que permita el diálogo con los miembros de la compañía).</li> <li>• Retransmisión de la asamblea general en vivo a través de Internet.</li> <li>• Sección exclusiva en la pagina Web: Internet es la solución que mejor se adapta a las empresas de capitalización pequeña o media • Bancos depositarios, los que en algunos países se encargan de gestionar la información financiera</li> <li>• Oferta de servicios: distribución de artículos y crónicas, oferta exclusiva de servicios (conciertos, exposiciones, conferencias).</li> </ul>
<p><b>Encuentros Directos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones a lo largo del país</li> <li>• Asociaciones y presencia en exposiciones y conferencias de accionistas</li> <li>• Preparación de la asamblea general</li> </ul>
<p><b>"Club", "circulo" o "comité consultivo" de accionistas (nacional, europeo)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a la compañía acerca de su política de comunicación en relación a los accionistas individuales.</li> <li>• Consulta sobre el contenido de la memoria anual</li> <li>• intervención de uno de los representantes durante la asamblea general</li> </ul>
<p><b>Empleados Accionistas</b></p>	<p>Planes de Stock Options para Empleados</p>

## Relaciones con los inversores, analistas y agencias de calificación

<b>Reuniones Informativas, "road shows"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones y road-shows dedicados a ISR.</li><li>• Realizar un cuestionario respecto a RSE entre los inversores durante el road show</li><li>• Participar en conferencias sobre ISR</li><li>• Distribución de publicaciones y documentos</li><li>• Participar en conferencias con paneles de accionistas</li></ul>
<b>Diálogo específico con fondos ISR y agencias de calificación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones con analistas financieros y no-financieros, organización de reuniones específicas y encuentros con expertos corporativos</li><li>• Llevar a cabo encuestas de satisfacción para medir la percepción y las expectativas de los accionistas relativas al informe de RSE ,especialmente entre las agencias de calificación, cuyos resultados pueden no haber sido verificados por un tercero</li><li>• Informar el día de la asamblea general a los accionistas y a los principales asesores de voto.</li><li>• Distribución pública en memoria y cuentas anuales de los medios y resultados de las políticas sobre el ejercicio de derechos de voto.</li></ul>

### Valorización de los ratings y clasificación ISR:

La transparencia y exhaustividad de la presentación del resultado de los ratings y de las calificaciones ISR generalmente depende del medio utilizado (se pueden observar matices y diferencias entre el informe anual y el sitio Web de una misma compañía), el número de paginas dedicadas al respecto, el rating y la calificación de la compañía... Más aun, varias secciones del informe anual de las compañías pueden tomar en consideración introducción y perfil, acción y compromisos, información para el accionista, buen gobierno y diálogo, gestión de riesgos, RRHH. Todas estas particularidades no permiten una fácil comparativa entre las distintas compañías.



<p><b>Ejemplo de una presentación exhaustiva</b></p>	<p>Cuadros precisos concernientes a cada índice y rating, distinguiendo:</p> <p>1/ La presentación de las agencias de calificación y los índices de ISR (usando sus logos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• habiendo seleccionado o analizado la compañía,</li> <li>• no habiendo seleccionado la compañía;</li> </ul> <p>2/ La composición específica de cada fondo: DJSI (Mundial y/o Europea); FTSE (Global, 50 y/o Líderes ambientales europeos 40); Ethibel (Pionero y/o Excelencia, Europeo o Global);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un recordatorio del día de creación, principales principios y metodología de los ratings e índices;</li> <li>• Los principales fondos de inversión ISR de los agentes de bolsa, con el valor de la acción en la compañía comparado con el valor total de cada fondo;</li> <li>• Puntuación y ratings (utilizando gráficos);</li> <li>• por área específica de gestión (economía, social, medio ambiente, etc. especialmente “derechos de los accionistas”);</li> <li>• por sector y/o con respecto a los competidores;</li> <li>• el primer año de rating/selección de la compañía y la evolución a través del tiempo: recordar los ratings y puntuación obtenida en años previos;</li> <li>• el número de las compañías en los registros de los índices y ratings;</li> </ul> <p>3/ Todas las demás puntuaciones y ranking que se atribuyen a varios formadores de información e institutos de investigación, así como cualquier reconocimiento como “Best in class” mayormente establecido para el análisis sectorial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• índices para los cuales no se provee puntuación o rating alguno;</li> <li>• áreas donde la compañía puede realizar algún progreso y sus conclusiones derivadas de estrategias y planes de acción;</li> <li>• extractos de los comentarios de agencias y administradores de índices: el foco relacionado con los ratings varía ampliamente (sucinto o más preciso), pero deberá ser siempre específico allí donde haya sido validado por una agencia;</li> <li>• cualquier crítica por parte de la compañía con relación a la apreciación o metodología de las agencias y administradores de índices, y los resultados de cualquier diálogo que se produzca entre ellos al respecto;</li> </ul> <p>4/ Agencias y administradores en los cuales la compañía pueda ser accionista y/o socio.</p>
<p><b>Ratings Solicitados</b></p>	<p>Sólo un reducido número de las compañías proveen al público un resumen general de las evaluaciones realizadas por las agencias y administradores de índices ISR (en su sitio Web)</p>
<p><b>Auto-evaluación</b></p>	<p>Algunas compañías promueven sus propias herramientas para su autoevaluación (EMAS, Business Initiative Leaders on Human Rights).</p>
<p><b>Aspectos Cualitativos</b></p>	<p>Distribución de estudios e investigaciones (por ejemplo: estudios de tendencia de Mercado de ISR, o los fondos de pensiones corporativos que existen para los individuos).</p>
<p><b>Ejemplos de imprecisión</b></p>	<p><b>Ratings:</b> Algunas compañías simplemente mencionan las agencias que determinan su rating, sin mencionar el rating, y solamente señalan aquellas áreas en las que han obtenido la clasificación más alta.</p> <p><b>Índices:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas compañías simplemente mencionan el índice ISR en el que han sido seleccionadas, haciendo referencias imprecisas tales como líder con “la puntuación más alta en el sector” y sin mencionar los índices por los cuales no han sido seleccionadas.</li> <li>• Algunas compañías señalan que un índice es “el más prestigioso y el más demandado con relación al Desarrollo Sostenible” pero no fundamentan esa afirmación</li> <li>• El concepto usualmente usado de índice de referencia no es objetivo.</li> <li>• Imprecisiones en el vocabulario que seguramente confundirán a los accionistas menos informados: referencias a “ético”, “ISR” e índices de “desarrollo sostenible”. Carencia de pedagogía en la presentación de riesgos y metodología.</li> </ul> <p><b>Premios:</b> La presentación de premios y distinciones, algunas veces sobrevaluado y colocado a un mismo nivel con los ratings de ISR, no distingue con claridad la naturaleza periodística, académica, profesional o de mercado de dichas distinciones/calificaciones.</p>

## RECOMENDACIONES

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



### Para más información...

Presentación de agencias de calificación

<http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs-csr/profiles.pdf>

Guía para el análisis social y ambiental de las organizaciones

[http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs-csr/Orse\\_guide\\_sustain\\_vd.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs-csr/Orse_guide_sustain_vd.pdf)

Guía Financiera:

<http://www.orse.org/site2/index.php?page=102&langue=en>

Guía en ISR:

<http://www.orse.org/site2/index.php?page=102&langue=en>

V Cuaderno Forética. Inversión Socialmente Responsable

<http://www.foretica.es/es/index.asp?TR=A&IDR=28&MP=33&MS=85&MN=2&id=20>

VII Cuaderno Forética - El activismo accionarial en Europa. Manual europeo 2006

<http://www.foretica.es/es/index.asp?TR=A&IDR=28&MP=33&MS=85&MN=2&id=13>

# → BUENAS PRÁCTICAS





# BUENAS PRÁCTICAS

## PROYECTO INNOBASQUE

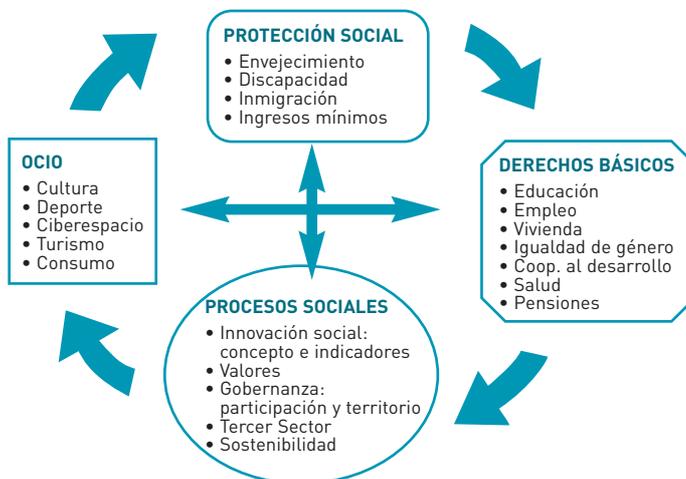
Innobasque, la Agencia Vasca de la Innovación-Berrikuntzaren Euskal Agentzia, es una asociación privada, sin ánimo de lucro, creada para coordinar e impulsar la innovación en Euskadi en todos sus ámbitos.

Innobasque busca favorecer e impulsar el desarrollo de la innovación en Euskadi, tanto la tecnológica como la no tecnológica, fomentando el espíritu emprendedor y la creatividad, con la meta puesta en aumentar la competitividad de las organizaciones vascas y de su economía, en los sectores primario, secundario y terciario y mejorar la calidad de vida presente y futura de toda la sociedad vasca.

La innovación es el eje central del modelo de competitividad de Euskadi para los próximos años. Se pretende construir una sociedad innovadora en todos los ámbitos, en la que las y los ciudadanos vivan con valores.

Se trata de fomentar un cambio cultural que potencie valores vinculados -por ejemplo- a la educación y la formación, a la igualdad de género, a la diversidad, a la participación, a la calidad del empleo, a la responsabilidad social de las organizaciones, al envejecimiento activo, y otros como la creatividad, la audacia, el compromiso sensato con el riesgo, la curiosidad, el espíritu explorador de nuevas y mejores alternativas (el espíritu emprendedor), la valoración social de quien fracasa en un noble intento, etc.

La innovación es un fenómeno social, que implica a personas, organizaciones y a la sociedad en su conjunto. Las personas son el eje central del proyecto Innobasque.



## GRUPO ZELTIA

El Grupo Zeltia mantiene un compromiso firme con la gestión de su RSE y dentro de dicho compromiso se encuentra el capítulo de la gestión de sus grupos de interés o “stakeholders”, en ese sentido Zeltia conforma un entorno industrial muy peculiar y diferencial ya que desarrolla una labor focalizada en los entornos de innovación biotecnológica aplicada al mundo de la Salud y de innovación también en sus propios sistemas de gestión y una parcela destacada es ocupada por la gestión de todos sus interlocutores vinculados a la cadena de valor.

El Grupo Zeltia desarrolla esta estrategia asignando áreas de responsabilidad por afinidad departamental, de tal forma que todos los “stakeholders” tienen un referente en la Organización. Para ello desarrollan planes conjuntos multidepartamentales en los que lo que prima es la sinergia de actividades vinculada a la respuesta concreta a sus necesidades identificadas previamente. Se desarrollan reuniones interdepartamentales de seguimiento y se aplican criterios de calidad a la revisión interanual del proceso y se establece una política de objetivos refrendados por indicadores de medida acordados previamente con dirección, reflejo del plan estratégico global de la Compañía. Por último se desarrollan encuestas de percepción entre los diferentes grupos para ver su grado de satisfacción respecto de nuestras actividades y planes respectivos.

El Grupo Zeltia mantiene un compromiso social sólido y constante en el más amplio de los sentidos, aplicando criterios de calidad y buenas prácticas en todos sus procesos y fruto de ello son las certificaciones y reconocimientos obtenidos hasta el momento.

Su próximo reto será tratar de implantar la norma SGE 21 de Forética a lo largo de este ejercicio 2009 y procurar la certificación del Grupo en ese mismo periodo, todo un camino que recorrer por delante, pero con la tranquilidad y seguridad de que lo conseguirán ya que los pilares de la RSE están firmemente asentados en su Organización desde hace tiempo.

## NOVARTIS

### Stakeholders process (Novartis)

En Novartis se desarrolla una política proactiva de gestión de los diferentes grupos de interés, para ello y dentro de la cadena de valor del Grupo, se ha desarrollado una segmentación de audiencias basada en criterios de operatividad y afinidad de gestión departamental, de tal forma que cada área es responsable de gestionar las necesidades de sus stakeholders respectivos, todo ello bajo un mismo posicionamiento de Compañía basado en la misión, visión y valores de la propia empresa.

El modelo de gestión de estos grupos de interés se basa en un proceso común para toda la organización cuantificado en seis pasos: En primer lugar seleccionando apropiadamente los entornos, personas y profesionales clave, en segundo lugar conociendo y analizando sus expectativas y necesidades respecto de Novartis, a continuación elaborando un posicionamiento claro y diferencial que de respuesta a todas y cada una de estas necesidades, para a posteriori desarrollar un plan de acción específico por grupos de interés y claves de posicionamiento de Compañía y para finalizar con una medición de resultados mediante indicadores validados y una mejora continua aplicada al proceso en su conjunto.

Toda esta visión estratégica es modulada internamente por una Comisión de Stakeholders encabezada por el propio presidente de Novartis y en la que están representadas todas las áreas de la organización por su máximo responsable y además todo ello se encuentra tamizado y modulado por los resultados de las diferentes encuestas externas e internas y ranking de percepción; de tal forma que se monitoriza de forma continua la evolución de su estrategia en esta materia tanto frente a ellos mismos como frente al mercado.

---

## ENFOQUE STAKEHOLDERS DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE PARA EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN HUMANITARIA

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE es una organización humanitaria internacional, presente desde hace más de 30 años en 50 países en los que desarrolla proyectos de cooperación de los que se benefician más de 2.700.000 personas víctimas del hambre. Sus intervenciones tienen un claro enfoque multi stakeholder en el que tratamos de incluir tanto a actores públicos (Gobiernos, Estados, Organismos internacionales) como privados (empresas, bancos, donantes privados, etc.) y otras organizaciones de la sociedad civil (universidades, centros de investigación, etc.) pues entienden que todos tenemos una responsabilidad social en nuestros respectivos ámbitos y la colaboración es la mejor fórmula para canalizarla.

La colaboración con las empresas no solo les permite acceder a fondos que facilitan su independencia sino que también potencia el aprendizaje mutuo, el intercambio de buenas prácticas (transparencia, dirección por valores, liderazgo y motivación, etc) y la legitimación social.

Sus grupos de interés estratégicos en el sector privado son todas aquellas empresas relacionadas con alguno de los ejes de su actividad humanitaria internacional: la nutrición, la seguridad alimentaria, el agua, el saneamiento, la salud y la investigación y desarrollo.

Algunos ejemplos de empresas con las que han cerrado acuerdos en el pasado 2008 son ACCOR SERVICES, DIA y MARS ESPAÑA (sector nutrición), CAJA MADRID, BANCO URQUIJO y CAJAMAR (implicadas en proyectos de la seguridad alimentaria), CANAL DE ISABEL II (agua y saneamiento), SANITAS (Salud), la UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS, UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES o la OBRA SOCIAL DE CAJA MADRID-LA CASA ENCENDIDA (proyectos de formación e investigación aplicada).

Por último, otra fórmula de colaboración igualmente relevante ha sido la asesoría o asistencia técnica desinteresada por parte de grandes empresas dentro de su propia especialidad (URIA & MENENDEZ, ACCENTURE).



# BUENAS PRÁCTICAS

## INDRA

### Las Instituciones del Conocimiento: un público estratégico para Indra

Indra definió a las instituciones del conocimiento como público estratégico de la empresa y sus relaciones con ellas son fundamentales para su política de responsabilidad corporativa. Esto es así porque la innovación es la base de su negocio y aquello que en lo que pueden aportar más valor a la sociedad.

Definen a las instituciones del conocimiento como aquellas entidades que trabajan en la generación y difusión del conocimiento, tales como universidades, centros de formación, fundaciones u organizaciones no lucrativas diversas, especialmente vinculadas a la educación, investigación o formación y, muy en concreto, en aquellas áreas que son afines a Indra como empresa, tal es el caso de las tecnologías de la información.

Conscientes de la importancia de estas instituciones, con las que llevan colaborando más de 30 años, Indra nombró un coordinador de relaciones con universidades en 2005. En el mismo periodo se creó un grupo de trabajo para el seguimiento y desarrollo de las actividades, y se pusieron en marcha diversos sistemas de seguimiento de las relaciones con éstas.

Gran parte de la actividad de innovación de Indra está ligada a proyectos concretos con una clara orientación a resolver demandas tecnológicas emergentes del mercado, es decir, del usuario final. Para ello, la empresa participa con un importante número de proyectos de las iniciativas institucionales de apoyo al I+D+i, tanto en el ámbito nacional (por ejemplo, el programa PROFIT del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), como a nivel internacional (fundamentalmente el Programa Marco Comunitario de I+D+i).

Pero además, esta innovación, así como la diversificación de la oferta y la complejidad de los mercados de tecnologías de la información, impulsan también una colaboración muy especial con las universidades. En este ámbito, hay que tener en cuenta la importancia de la investigación precompetitiva y cómo ésta puede ser llevada a cabo precisamente por quien no tiene las presiones de poner en el mercado un producto o servicio de forma rápida. La innovación también exige, en ocasiones, esa investigación y una reflexión más pausada que la universidad puede dar.

Así, la colaboración con las universidades se concreta de las siguientes maneras:

- Mediante el establecimiento de convenios de cooperación para incorporar técnicos cualificados a proyectos de Indra, facilitando además de esta manera su formación de postgrado en la misma.
- Colaborando con departamentos universitarios en algunos de los proyectos que vienen desarrollándose en la empresa, concretándose su participación en áreas de especialización tecnológica complementarias de las de Indra.

Para continuar mejorando la calidad de las relaciones de Indra con las Instituciones del Conocimiento, recientemente se ha puesto en marcha una Encuesta para medir el grado de satisfacción e identificar nuevas oportunidades de colaboración entre las organizaciones.

---

## IBM

### Guía de gestión de stakeholders

#### Integración laboral de personas con diversidad funcional

En IBM tienen un compromiso con el talento y entienden que éste no distingue de sexo, discapacidad, raza, religión u orientación sexual... Como parte de este compromiso, IBM apostó hace varios años por la incorporación de profesionales con diversidad funcional a su plantilla, aprovechando al máximo el potencial que este colectivo podía aportar al puesto de trabajo y poniendo todos los medios necesarios para hacer de nuestras oficinas y sedes lugares accesibles para trabajar.

A lo largo de estos últimos años, IBM ha emprendido distintas acciones dirigidas a incorporar profesionales con diversidad funcional. Algunas de estas acciones son:

- Consolidación de la colaboración con los distintos agentes que trabajan en beneficio de este colectivo (asociaciones, fundaciones y universidades entre otros).

- Participación en eventos e iniciativas novedosas encaminadas a la difusión de las políticas de inserción laboral (patrocinio de la I y II Ferias de Empleo y Discapacidad de la CAM, organización de jornadas internas).
- Incorporación de más de 50 profesionales con diversidad funcional a la compañía con el consiguiente cumplimiento de la LISMI, alcanzando más del 2% de empleados con discapacidad en plantilla.
- Promoción y garantía de la plena integración de este grupo de profesionales así como igualdad en su desarrollo profesional.

En definitiva, en IBM tienen en cuenta la capacidad de las personas y, sobre todo, la riqueza que su diversidad aporta.

---

## SANCA

Sanca, compañía de Servicios Generales a la Comunicación Visual y Audiovisual lleva a cabo distintas actuaciones con respecto a sus principales grupos de interés para hacer hincapie en la importancia y prioridad que para ella tiene la RSC, la calidad en sus procesos de producción, la atención a sus trabajadores, clientes, proveedores y, en general, a la Comunidad a la que pertenece.

### Empleados

¿El gran reto? Concienciar a todos los empleados de la política que en materia de RSE la compañía viene implantando desde sus orígenes en los años 70 y hacerles partícipes de ella para conseguir entre todos hacerla una realidad.

Para conseguir alcanzar este reto se llevan a cabo distintas acciones:

- Todos los empleados ponen en marcha prácticas ambientales implantadas por Sanca, segregando en origen todos los residuos y entregándolos a gestores autorizados. Se reciclan, tanto a nivel industrial como particular, el papel, el cartón, consumibles informáticos, fluorescentes, pilas...y se colabora con una Fundación en la recogida de aparatos telefónicos que en la empresa han quedado obsoletos y están estropeados.
- A través del boletín interno de Grupo Sanca (Somos) se dan a conocer las iniciativas que se han tomado en la empresa o noticias de actualidad en referencia a este tema. De este modo, los empleados no sólo están informados sino que también pueden aportar sus opiniones.

### Proveedores

Antes de seleccionar un proveedor, Sanca se rige por criterios de ponderación en la evaluación favoreciendo a aquellos proveedores que disponen de Certificaciones en las Normas Internacionales ISO con la finalidad de comparar las posibles opciones de compra.

El gran reto es transmitir a todos y en especial a aquellos proveedores que no consideran prioritarias estas actuaciones, la importancia de incorporar a sus modelos de gestión empresarial, iniciativas de RSE que permitan aportar el compromiso de cada uno con el medio ambiente y en general con la sociedad.

### Clientes y Comunidad en general

El gran reto: el proceso de concienciación que este tipo de iniciativas requiere para darle a la RSC el valor añadido que tiene para los clientes. En ocasiones, resulta complicado hacer de estos temas una realidad diaria en la que las empresas involucren a todas las áreas de la empresa en los principios de RSC que predicán.

Páginas de publicidad, notas de prensa en periódicos, revistas, boletines, anuarios, acciones de Marketing Directo... son algunas de las actuaciones que, desde los años 70, se realizan en Sanca con el fin de transmitir a la sociedad la preocupación de esta compañía por conseguir, entre todos, un mundo más sostenible.

---

# → BUENAS PRÁCTICAS

## ARSIS

ARSIS trabaja ayudando a personas inmigrantes desde 1998. En 2003, varias mujeres inmigrantes propusieron a ARSIS iniciar un negocio conjunto, poniendo ARSIS la cobertura legal y ocupándose ellas de su gestión. Así se abrió el primer locutorio del barrio, un servicio necesario para los inmigrantes de la zona, como lo prueba la acogida, el éxito y crecimiento del negocio desde su inicio. Al mismo tiempo, se ha dado ocupación a más de ocho mujeres inmigrantes, la mayoría de las cuales han podido legalizar su situación, adquirir experiencia laboral e integrarse en la sociedad con dignidad.

Hoy día el Locutorio del Raval es un negocio con beneficios, y éstos se destinan a cubrir otros proyectos sociales de la Fundación, con lo cual su impacto benéfico es múltiple. También se ha convertido en un punto de encuentro en el barrio; actualmente sus servicios de telecomunicación, copistería e Internet son utilizados tanto por inmigrantes como por la población nativa local.

Es un ejemplo de cómo una fundación puede lanzar un proyecto exitoso y rentable con la intervención activa de sus beneficiarios.

---

## BANKINTER

En 2007 Bankinter puso en marcha una Oficina de Gestión de la Reputación con el propósito de mantener un diálogo permanente con sus grupos de interés directos, aquellos que se ven afectados por sus actividades y que también pueden afectar a las actividades de la entidad, como condición indispensable para establecer un marco de relaciones duraderas y de beneficio mutuo. Esta Oficina realiza tareas de investigación y escrutinio del entorno de la organización y sirve también como cauce de comunicación complementario a los canales de diálogo propios de cada área del banco (atención al cliente, intranet del empleado, relación con accionistas e inversores, relación con proveedores, etc.)

La Oficina trabaja actualmente en el desarrollo de un instrumento de medición de la reputación que ofrezca resultados comparables a nivel nacional e internacional basado en la metodología desarrollada por Reputation Institute. También tiene como objetivo diseñar y construir un Cuadro de Mando de Intangibles que integrará fuentes de información diversas, internas y externas, para conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, integrarlas en la estrategia de la organización, valorar el impacto de sus actuaciones y coordinar con las áreas implicadas las acciones encaminadas a mejorar la satisfacción de los grupos de interés. Otras líneas de trabajo tienen que ver con el análisis y control de los riesgos reputacionales y la comunicación interna y externa relacionada con la gestión de la reputación.

Además, este año se ha puesto en marcha un procedimiento específico y sistemático para validar la estructura por temas y los contenidos del Informe de Responsabilidad Corporativa del Banco, mediante encuestas on line y la formación de un panel representativo de los grupos de interés del Banco (clientes, empleados, proveedores, accionistas e inversores de la entidad) y de la sociedad en general (incluyendo aquí medios de comunicación, analistas financieros, ONG´s y Fundaciones, estudiantes, escuelas de negocio, administraciones y organismos oficiales, universidades y asociaciones de consumidores, entre otras entidades). Así, tenemos un conocimiento directo de los temas más relevantes para los distintos grupos de interés y de su valoración tanto de la información que ofrece que el Banco como de su gestión en los distintos ámbitos de la responsabilidad corporativa.

## UNION FENOSA

### Formación Integral de Técnicos Electricistas del área rural del Occidente y del Oriente de Guatemala

En palabras del Presidente de UF "Nuestros pilares de RSC siguen siendo la rentabilidad para nuestros accionistas, las oportunidades de desarrollo profesional de nuestros empleados, que se apoyan fundamentalmente en la formación a través de nuestra Universidad Corporativa (UCUF), el impulso de políticas de Eficiencia energética con clientes, la colaboración Permanente con Administración e instituciones, la integración de principios de gestión responsable con proveedores y el desarrollo de las distintas sociedades en las que estamos presentes, a través del acceso seguro y de calidad a la energía y mediante proyectos de capacitación para facilitar el acceso al mercado laboral de las personas desfavorecidas"

Uno de los más importantes ejemplos de esto último es el programa de Formación Integral de Técnicos Electricistas del área rural del Occidente y Oriente de Guatemala.

El Plan de Electrificación Rural (PER) desarrollado por el Gobierno Guatemalteco, y en el que participa UF, busca ampliar la cobertura eléctrica en Guatemala de un 45% a un 96%. Esto ha propiciado que las comunidades rurales tengan acceso a la electricidad, marco en el que se ha requerido de técnicos capaces de realizar una segura y eficiente instalación eléctrica domiciliar.

En estas áreas con elevados índices de pobreza se detectó la falta de profesionales cualificados para atender las necesidades de los clientes y de las subcontratas para el mantenimiento de las redes eléctricas. Por este motivo se buscó una solución basada en un proyecto de desarrollo profesional para formar a electricistas en las zonas. El desafío central fue motivar que entre los receptores del servicio eléctrico se estimulen acciones emprendedoras que los hagan canales de una participación y uso productivo de la energía eléctrica. En esencia se ha trabajado para contribuir a mejorar la situación socioeconómica del Occidente y del Oriente merced a la formación de microempresarios especializados en zonas recién electrificadas.

Gracias a los conocimientos adquiridos por los participantes, las comunidades rurales del Oriente y del Occidente de donde estos son originarios, han observado mejoras sensibles en las instalaciones empíricas de cada domicilio, las cuales han mejorado su estructura. Un elemento destacado es que estas mismas poblaciones ahora disponen de un vecino con conocimientos generales que informa, intermedia y colabora en la relación de los clientes y UNION FENOSA.

Entre los impactos sociales principales puede mencionarse que se ha introducido el uso productivo de la electricidad, se ha minimizado el riesgo por accidentes por una mala instalación eléctrica y se ha disminuido el uso de leña para calentamiento de agua, por el incremento en el uso de calentadores eléctricos.

Por la cobertura en 15 de los 22 departamentos, la incidencia directa en 462 comunidades rurales y la formación integral a 807 jóvenes, el proyecto ha promovido aspectos fundamentales como el intercambio cultural, la comprensión del sistema energético y el conocimiento de otras latitudes, pues merece destacarse que en su mayoría los participantes nunca habían salido de sus lugares de origen y residencia.



## Agradecimiento a los Organizadores del Laboratorio

La versión original de esta guía se realizó gracias a la colaboración y contribuciones de los grupos GDF SUEZ y Total, que fueron quienes lideraron el Laboratorio y quienes facilitaron la logística. Un agradecimiento particular a Catherine Ferrant y Sylvie Arlabosse de Total, y Malia Belkacem y Stéphane Quéré de GDF SUEZ, por su compromiso y perseverancia durante todas las reuniones del Laboratorio. Esta guía ha sido escrita por Delphine Poligné para ORSE, quien fue además facilitadora en los talleres y ha sido traducida al español por el equipo de Forética y Forética Argentina.

### Agradecimiento a los ponentes

Esta serie de sesiones no habría sido posible sin la intervención de los representantes de las organizaciones participantes, quienes se prestaron a explicar sus prácticas y exponer sus pensamientos:

#### 5 de Julio de 2007 – Sesión Inaugural – Elaboración de los mapas de grupos de interés

- Varios modos de compromiso con las compañías por Amnistía Internacional Francia
- Presentación de Sistemas de Gestión SRM+ por Total

#### 5 de Octubre de 2007 – Asociación con ONGs

- Presentación de la guía práctica: "Asociación Estratégica entre ONGs y Empresas" por ORSE

#### 14 de Diciembre de 2007 – Integración de paneles y herramientas para la evaluación y compromiso con los grupos de interés

- Presentación del informe "critical friends" elaborado por Utopies
- Presentación del estudio sobre grupos de interés de Deloitte
- Presentación del Panel sobre agua desarrollado por GDF SUEZ
- Presentación del dialogo con stakeholders basado en la Web - Enel

#### 18 de Febrero de 2008 –Compras y RSE

- Presentación del laboratorio de la cadena de suministro por Lorenz Berzau (BSCI)
- Presentación del estudio sobre RSE, Pymes y cadena de suministro por los representantes de la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea
- Presentación del acuerdo marco en la cadena de suministros de EDF
- Presentación de la Carta en Responsabilidad Social en el área de trabajo temporal por Adecco / Rhodia
- Aproximación a la gestión del desarrollo sostenible por AREVA

#### 26 de Febrero de 2008 – Desarrollo comunitario / dialogo con las comunidades

- Captura / almacenaje de CO2 por Total
- Dialogo entre ADP y grupos de interés
- Presentación de buenas practicas por GDF SUEZ
- Herramientas de dialogo por la división de Transparencia Internacional Francia

#### 26 de mayo de 2008 Dialogo con los consumidores

- Asociación con WWF: presentación de Carrefour / CNCE / Orange/ Canon
- Presentación sobre agua y consumidores - Lyonnaise des Eaux (GDF SUEZ Group)
- Priscilla Crubezy (presentando las posiciones de los grupos de consumidores en GRI e ISO 26000)

## Agradecimiento a los participantes

La diversidad y calidad de las prácticas y distintos enfoques presentes en esta guía ha sido recopilada gracias a la gran labor desarrollada por los grupos participantes en el Laboratorio. Al respecto, nos gustaría agradecer particularmente a los miembros de ORSE y CSR Europe su participación, pero también a muchas otras personas involucradas: ONGs, sindicatos, asociaciones de consumidores, agencias de calificación, académicos, etc.

## Agradecimiento a otros colaboradores

Esta guía se ha nutrido de ejemplos prácticos gracias a los socios de ORSE, a los NPO (National Partner Organizations) de CSR Europe, y a los socios de Forética que han aportado los casos españoles".

## Agradecimiento a otros colaboradores

Agradecemos a Germán Granda y Ricardo Trujillo su labor de coordinación de la traducción, adaptación y búsqueda de casos prácticos de la versión española.

**ORSE** Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, es una red francesa diseñada para el estudio y la promoción de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), Responsabilidad Social Empresarial así como también todas las cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible.  
[www.orse.org](http://www.orse.org)

**CSR Europe** es una organización sin ánimo de lucro que reúne tanto a grandes multinacionales como a organizaciones nacionales (NPOs) cuyo objetivo es ayudar a las compañías a integrar la responsabilidad social empresarial (RSE) en la gestión de sus negocios.  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

**Forética** es una asociación sin ánimo de lucro con más de 230 socios entre empresas, profesionales y entidades del tercer sector cuya finalidad es fomentar la cultura de la gestión ética y socialmente responsable y dotar a las organizaciones de herramientas de gestión de la RSE verificables.  
[www.foretica.es](http://www.foretica.es)

## PRESENTACION DE LA GUIA

En el marco de la Alianza Europea para la RSE (iniciativa lanzada por la Comisión Europea en Marzo de 2006 con el soporte de CSR Europe), GDF SUEZ y Total y ORSE establecieron un laboratorio bajo el tema "Diálogo con los grupos de interés". GDF SUEZ y Total actuaron como líderes del laboratorio y ORSE, como facilitador; su objetivo era animar a las organizaciones a intercambiar sus visiones al respecto y poner en valor sus mejores prácticas.

Esta guía, como parte de CSR Toolbox, tiene como objetivo brindar a las compañías la oportunidad de involucrarse con sus grupos de interés. La Guía se ha completado con diverso material anexo para:

- **Identificar mejor las cuestiones más importantes** relativas a los grupos de interés y poner en valor las mejores prácticas
- **Seleccionar los socios relevantes**, a través de la identificación de cuestiones significativas, actores y herramientas.
- **Hacerse a si mismos las preguntas correctas** para iniciar y desarrollar un proceso de diálogo con los stakeholders

**Esta guía contiene una serie de capítulos prácticos sobre:**

### Herramientas

1. Mapeo de Grupos de interés
2. Paneles de Grupos de interés

### Compromiso con los grupos de interés

3. ONGs
4. Proveedores
5. Comunidades Locales
6. Empleados
7. Consumidores
8. Accionistas



Patrocinan la versión española