

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 10  
Marzo de 2010

# EL COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

**Lena Strandberg**

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo



Cuaderno Nº 10 - Marzo de 2010

## EL COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

### Agradecimiento

La autora desea expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña, sin cuya contribución este cuaderno no hubiera sido posible.



# Índice

INTRODUCCIÓN	7
EL COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	9
CÓMO LLEGAR A UN COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	11
Análisis inicial	11
Determinación de los objetivos estratégicos en las relaciones con los grupos de interés	11
Identificación y clasificación de los grupos de interés	11
Identificación de los temas relevantes	12
Priorización de los grupos de interés y de los temas	13
Análisis y planificación	14
Análisis de los grupos de interés y de sus representantes	14
El diseño del proceso de compromiso con los grupos de interés	15
Aspectos del diseño del compromiso	17
El fortalecimiento de las capacidades de relación	18
Las capacidades internas necesarias para el compromiso	18
Las necesidades de los grupos de interés para adquirir un compromiso	19
Actuación y revisión	20
Implementación del compromiso	20
Revisión del proceso	20
Claves para el éxito de una relación con los grupos de interés	21
CONCLUSIÓN	23
REFERENCIAS	25



## INTRODUCCIÓN

La ISO 26000 (Guía de Responsabilidad Social) es un magnífico compendio de muchos de los recientes desarrollos de la responsabilidad social. En la guía se pone de relieve que "la identificación e involucramiento con las partes interesadas son clave para abordar la responsabilidad social de una organización" (5.3.1). Además, la ISO 26000 dedica la sección 5.3 a la identificación y el involucramiento con las partes interesadas.

En este Cuaderno desarrollamos el porqué y el cómo de esas relaciones entre empresa y partes interesadas, que "incluye el diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas", tal como establece la ISO 26000, pero que va mucho más allá, hasta el involucramiento y la cooperación mutua, para beneficio, también mutuo, y de la sociedad. No detallaremos las distintas situaciones que pueden presentarse, sino que nos centraremos en los pasos más importantes que la empresa debe seguir en este proceso. Del mismo modo, explicaremos el proceso sin fijarnos en las diferencias que puedan existir cuando el grupo de interés con el que se colabora es un proveedor, una comunidad o una ONG, o varios de ellos a la vez.

En la actualidad, las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés son cada vez más elaboradas y suponen, cada vez más, interacciones entre los actores involucrados. En los últimos años, hemos sido testigos de una evolución desde la información unilateral a los grupos de interés por parte de la empresa, hasta la colaboración plena entre los actores. Este desarrollo muestra la creciente interdependencia, no solo de los grupos de interés con la empresa, sino también de la compañía hacia estos actores.

A pesar de la importancia y el interés que suscitan estas formas de colaboración, su puesta en práctica supone un desafío para la empresa. Establecer un compromiso con los grupos de interés implica colaborar con diferentes actores a la vez, y, a menudo, sobre temas complejos, tales como los impactos de la empresa en la sociedad y en cada uno de sus grupos de interés. Entre los grupos de interés hay varios que son bien conocidos por la empresa, con los que tiene relaciones regulares, como los empleados, los sindicatos y los proveedores. Pero también hay otros actores que no han tenido ningún contacto con la empresa o, cuando lo han tenido, ha sido hostil. Es el caso por ejemplo, de algunas ONG de carácter medioambiental o social.

Además, la colaboración o compromiso (*engagement*) entre la empresa y los grupos de interés es un proceso largo y complejo, que requiere la generación de confianza entre los actores. En todo caso, mantener abierto un diálogo o adquirir un compromiso con los grupos de interés puede ser un método útil y valioso, que conlleva beneficios, tanto para la empresa como para las partes interesadas.

**En la actualidad, las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés son cada vez más elaboradas y suponen, cada vez más, interacciones entre los actores involucrados.**

**Establecer un compromiso con los grupos de interés implica colaborar con diferentes actores a la vez, y, a menudo, sobre temas complejos, tales como los impactos de la empresa en la sociedad y en cada uno de sus grupos de interés**





## EL COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Cuando hablamos de 'grupos de interés' o de 'partes interesadas', nos referimos a las personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por, las actividades, los productos o los servicios de una empresa (u otra organización). Establecer un compromiso (*engagement*) con los grupos de interés supone una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a estos grupos en las actividades y la toma de decisiones de una compañía.

De este modo, se puede describir el compromiso con los grupos de interés como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa para reconocer, a sus partes interesadas, el derecho a ser escuchadas. Este derecho no implica que la empresa tenga que satisfacer las preocupaciones de todos los grupos de interés, aunque sí supone que debe responder a los cuestiones planteadas por ellos e incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional de la misma.

Los beneficios de un compromiso con los grupos de interés exitoso pueden ser varios, entre los cuales contamos con:

- **Identificación temprana de tendencias y asuntos relevantes.**

El hecho de mantener un diálogo continuo con los grupos de interés lleva consigo la posibilidad de poder identificar nuevos temas que puedan influir en las condiciones, tanto para la empresa como para el mercado en general.

- **Mejor gestión de riesgos y de oportunidades.**

Tener conocimiento de las perspectivas y acceso a los recursos de los grupos de interés puede ayudar a la empresa a gestionar las oportunidades y los riesgos con mayor eficiencia y eficacia.

- **Innovación y mejora.**

El conocimiento y los recursos de los grupos de interés también pueden ayudar a la empresa en la mejora y la innovación de sus procesos y de sus productos o servicios.

- **Establecer la credibilidad como socio.**

La interacción cara a cara y la capacidad de desarrollar las relaciones individuales son, generalmente, el método más eficaz para la construcción de confianza y la credibilidad de la empresa. A su vez, el hecho de crear confianza es crucial para lograr el éxito a largo plazo.

- **Toma de decisiones fundamentada.**

El acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales pueden traducirse en una ventaja competitiva si se integran en la planificación y otras actividades principales de la empresa.

En el siguiente capítulo explicaremos los distintos pasos del proceso para alcanzar un compromiso con los grupos de interés y presentaremos casos de empresas que los están llevando a cabo.

**El hecho de mantener un diálogo continuo con los grupos de interés lleva consigo la posibilidad de poder identificar nuevos temas que puedan influir en las condiciones, tanto para la empresa como para el mercado en general.**

**El conocimiento y los recursos de los grupos de interés también pueden ayudar a la empresa en la mejora y la innovación de sus procesos y de sus productos o servicios.**

**El acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales pueden traducirse en una ventaja competitiva si se integran en la planificación y otras actividades principales de la empresa.**



## CÓMO LLEGAR A UN COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Existen varias posibilidades relativas a cómo debe ser el compromiso con los grupos de interés para que sea exitoso. La descripción que hacemos aquí se basa en la norma AA1000SES, entre otras fuentes.

### ANÁLISIS INICIAL

#### Determinación de los objetivos estratégicos en las relaciones con los grupos de interés

Es crucial que la relación con los grupos de interés sea relevante y esté alineada con la estrategia de la empresa. El desarrollo de compromisos con los grupos de interés puede conllevar beneficios, pero si se establecen con grupos equivocados o se plantean de manera errónea pueden llevar a un desaprovechamiento de los recursos y distraer a la organización de otras prioridades más urgentes. Por ello, es importante considerar los objetivos estratégicos de la empresa (o del proyecto, o del departamento en cuestión) a la hora de plantearse por qué establecer una colaboración. Así, entre otras, se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los grupos de interés o partes interesadas?
- ¿Cuáles son los objetivos que se desean lograr a través de la relación con los grupos de interés?
- ¿Cuáles son los temas claves que la empresa debe afrontar, y qué madurez social tienen?

EJEMPLO: Telefónica, empresa española de servicios telefónicos, colabora con el Comité Español de Representantes de Minusválidos (CERMI) como parte de su iniciativa "Telefónica Accesible". A través de esta colaboración, la empresa puede conocer las necesidades y expectativas de esta parte interesada, y al mismo tiempo puede aprender a innovar para beneficio de las personas con discapacidad y asegurar la utilidad de sus servicios y sus productos. Además, la colaboración ayuda a Telefónica a anticipar futuras normativas en materia de accesibilidad.

EJEMPLO: la empresa noruega de petróleo y aluminio, Norsk Hydro, colaboró con las comunidades locales y la Administración Local en la región del Mar de Barents antes de construir una planta de producción. La empresa eligió este procedimiento para satisfacer la necesidad de recabar el mejor conocimiento sobre la zona y sobre las necesidades locales. Esta colaboración le permitió identificar las mejores oportunidades de desarrollo en la región, así como la posibilidad de establecer una relación de confianza y un proceso de aprendizaje mutuo.

#### Identificación y clasificación de los grupos de interés

Existen varios métodos para identificar las partes interesadas o grupos de interés de una empresa. La organización AccountAbility sugiere las siguientes dimensiones para su identificación:

- Responsabilidad: grupos con los que la empresa tiene o pueda tener responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Influencia: grupos que tienen o que puedan tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Se trata de grupos con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Tensión: grupos que necesitan atención inmediata de la empresa respecto a temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.
- Dependencia: grupos que dependen (directa o indirectamente) de la empresa (de sus actividades, de sus productos o servicios o de su desempeño). Por ejemplo: los empleados y sus familias, y los clientes, cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos o servicios, o los proveedores, para quienes la compañía es un cliente importante.
- Perspectivas diversas: grupos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un conocimiento nuevo de una situación y/o a la identificación de oportunidades.

Aparte de estas dimensiones, la Global Reporting Initiative añade los siguientes factores:

Es crucial que la relación con los grupos de interés sea relevante y esté alineada con la estrategia de la empresa.

El desarrollo de compromisos con los grupos de interés puede conllevar beneficios, pero si se establecen con grupos equivocados o se plantean de manera errónea pueden llevar a un desaprovechamiento de los recursos y distraer a la organización de otras prioridades más urgentes.

**Además de la importancia de identificar adecuadamente los grupos de interés, es importante tener en cuenta que las relaciones con estos grupos no son estáticas ni uniformes. Las partes interesadas relevantes para una empresa pueden variar para cada tema, y pueden surgir nuevos grupos de forma imprevista.**

**Además de la identificación de los grupos de interés, resulta crucial definir los temas relevantes para cada uno de ellos, y comprender cómo estos se relacionan con las expectativas de las partes interesadas.**

**Los temas relevantes son aquellos que tienen, o es probable que tengan, influencia sobre la toma de decisiones, sobre las actividades o sobre el comportamiento de uno o más grupos de interés y/o de la empresa en sí.**

- Proximidad: los grupos con los que la empresa interactúa durante sus operaciones y actividades, o aquellos que viven cerca de las instalaciones de la empresa.
- Representación: los grupos o las personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo: líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Además de la importancia de identificar adecuadamente los grupos de interés, es importante tener en cuenta que las relaciones con estos grupos no son estáticas ni uniformes. Las partes interesadas relevantes para una empresa pueden variar para cada tema, y pueden surgir nuevos grupos de forma imprevista. Dada esta incertidumbre, las empresas líderes se esfuerzan por crear la mentalidad y la capacidad interna necesarias para establecer relaciones de confianza con sus grupos de interés, en lugar de llevar a cabo mapeos estacionarios de las relaciones y las prioridades de la empresa.

Los grupos de interés pueden ser clasificados según varios parámetros, tanto internos como externos, así como contractuales y no contractuales. Asimismo, pueden ser divididos entre el primer nivel o el segundo, es decir, si tienen un interés directo en la organización y su éxito, o si tienen un interés más representativo y pueden tener cierta influencia, particularmente en temas de reputación.

EJEMPLO: Danone, la empresa multinacional de productos alimenticios, identifica sus grupos de interés según cuatro esferas:

- la esfera social, comprendida por empleados, clientes y asociaciones de clientes;
- la esfera pública, formada por las autoridades públicas, las asociaciones sociales y medioambientales y las ONG, así como los medios de comunicación
- la esfera económica, que agrupa a los accionistas, la comunidad financiera y las agencias de calificación social y ambiental, y los distribuidores, y
- la esfera industrial y científica, representada por las organizaciones profesionales.

EJEMPLO: la cadena francesa de hipermercados Carrefour distingue entre grupos directos e indirectos;

- los grupos de interés directos son los empleados, los accionistas, los negocios franquiciados, los proveedores, los prestadores de servicios, las autoridades locales y las públicas.
- los grupos de interés indirectos son los medios de comunicación, las ONG y la comunidad financiera.

Estas clasificaciones, a su vez, pueden ser categorizadas en subgrupos: por ejemplo, la categorización ONG puede incluir organizaciones humanitarias, medioambientales o de protección de los derechos humanos. Esta distinción posibilita la identificación de los grupos según su relevancia y también la definición de los pasos a seguir.

### Identificación de los temas relevantes

Además de la identificación de los grupos de interés, resulta crucial definir los temas relevantes para cada uno de ellos, y comprender cómo estos se relacionan con las expectativas de las partes interesadas. Algunos de esos temas vendrán definidos por los objetivos estratégicos, pero puede haber otros asuntos que no tengan una relevancia estratégica directa, aunque puedan tenerla indirecta.

Los temas relevantes son aquellos que tienen, o es probable que tengan, influencia sobre la toma de decisiones, sobre las actividades o sobre el comportamiento de uno o más grupos de interés y/o de la empresa en sí. Por lo tanto, es importante que la empresa tenga conocimiento de los impactos de sus actividades y de sus operaciones, así como de las expectativas de los grupos de interés respecto la actuación de la empresa.

En cuanto a la identificación de los temas, la empresa generalmente tendrá un conocimiento interno sobre las preocupaciones de los grupos de interés, dado que varios de ellos estarán en contacto con la compañía, a través de mecanismos de feedback tales como servicios de atención al cliente.

Otra posibilidad de búsqueda es la monitorización de fuentes de información como, por ejemplo, especialistas nacionales y locales, prensa académica y el Gobierno local o nacional, así como la opinión y los foros de discusión en Internet. Además, se pueden estudiar las áreas regulatorias y las reglamentaciones propuestas, los códigos voluntarios, así como las políticas y las prácticas de empresas similares, los temas planteados por asociaciones del sector o por organizaciones de responsabilidad social, y un largo etcétera.

En algunos casos, la determinación de los asuntos tendrá que ser realizada en conjunto con las partes interesadas. Sin embargo, esta forma de actuar concede mucha libertad a los grupos de interés, lo cual puede hacer inmanejable el diálogo.

Los temas que han sido destacados por la prueba de la relevancia se comparan con los objetivos estratégicos de la empresa y con los grupos de interés identificados. Esta comparación servirá como base para determinar qué grupos de interés están más preocupados acerca de qué temas.

EJEMPLO: la Farga Group, el productor español de cobre, realizó una encuesta para conocer las prioridades de sus grupos de interés. Los resultados fueron categorizados en cuatro grados de interés (bajo, medio, elevado y muy elevado) y comparados con los temas relevantes, a través de una sencilla tabla de contingencia. De este modo, la empresa pudo definir fácilmente cuáles eran los temas prioritarios para cada grupo.

### Priorización de los grupos de interés y de los temas

El siguiente paso es establecer un orden de prioridad entre las partes interesadas y los temas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las expectativas existentes.

Las formas de llevar a cabo esta priorización son varias. Una forma particularmente útil es el modelo creado por Agel, Mitchell y Sonnenfeld (1999), que sugiere que las empresas se enfoquen hacia los grupos que cumplen con los requisitos de poder, legitimidad y urgencia en su situación. Un grupo tiene poder cuando puede imponer su voluntad sobre la empresa, en particular mediante el control de recursos. La legitimidad implica que el grupo sea un reflejo de las opiniones y las creencias predominantes en la sociedad. La urgencia se refiere a la sensibilidad del grupo de interés respecto al tiempo de respuesta de la organización.

En este sentido, *AccountAbility* sugiere dos formas de priorización: según la madurez social de los temas y según el nivel de influencia y dependencia de los grupos de interés.

La madurez de un tema depende de factores tales como la región, el país y la industria. Aunque la madurez del tema en general implica la necesidad de encararlo, la priorización del mismo también depende del enfoque de la empresa respecto al compromiso con sus grupos de interés y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en general. El nivel de madurez de un tema implica un conjunto de parámetros tales como las expectativas de las partes interesadas, las presiones externas, las oportunidades y los riesgos asociados. Por ello, es importante comprender estos factores antes de determinar las áreas de prioridad y planificar los procesos de relación con los grupos de interés.

EJEMPLO: la empresa farmacéutica Novo Nordisk ha afrontado la creciente presión de la sociedad para aumentar el acceso a los medicamentos en los países en desarrollo y, a la vez, se ha establecido como líder en el tratamiento de diabetes en estas regiones. La empresa trabaja conjuntamente con Gobiernos y organizaciones que representan a los pacientes, para mejorar el tratamiento de la enfermedad en estos países a través de su experiencia y competencia.

La priorización según el nivel de influencia y dependencia de los grupos de interés implica identificar a los que pueden tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y a aquellos que pueden verse afectados por las actividades de la compañía, tanto positiva como negativamente. De este modo, la empresa se centra en sus objetivos estratégicos sin vulnerar los derechos de las partes interesadas.

Finalmente, es importante tener en cuenta que los dos criterios pueden cambiar con el tiempo. Asimismo, las interacciones entre los diferentes grupos de interés deben seguirse con atención. Un grupo con un nivel de influencia bajo y un alto grado de dependencia, por ejemplo, puede aumentar su nivel de influencia mediante colaboraciones con otros grupos, tal como se ha comprobado en casos de consumidores e inversores que han prestado atención a las condiciones de los trabajadores en países en desarrollo.

**Una forma particularmente útil para establecer un orden de prioridad entre las partes interesadas es el modelo que sugiere que las empresas se enfoquen en los grupos que cumplen con los requisitos de poder, legitimidad y urgencia en su situación.**

**La organización *AccountAbility* sugiere dos formas de priorización: según la madurez social de los temas y según el nivel de influencia y dependencia de los grupos de interés**

**Antes de entrar en el estudio de los compromisos con los grupos de interés, la empresa debe analizar las políticas y los sistemas vigentes, para tener una idea clara de cómo está gestionando actualmente los temas de cuestión.**

**La diversidad y complejidad de los grupos de interés, así como la gama de temas que promueven, obligan a las empresas a estar preparadas para cambiar frecuentemente sus relaciones con ellos, así como para la llegada de grupos y temas nuevos.**

## ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN

Antes de entrar en el estudio de los compromisos con los grupos de interés, la empresa debe analizar las políticas y los sistemas vigentes, para tener una idea clara de cómo está gestionando actualmente los temas de cuestión.

La organización AccountAbility recomienda vincular la madurez social de los temas relevantes con las repuestas de la empresa a los mismos. De este modo, se pueden identificar, por un lado, los temas en los que la empresa cumple o supera las expectativas sociales, es decir, donde ocupa una posición de liderazgo; y, por otro, los temas en los que la empresa puede encontrarse en situaciones de riesgo debido a su comportamiento.

Del mismo modo que se deben analizar las actividades relacionadas con los diferentes temas, se deben considerar los procesos y las estructuras de relaciones existentes con los distintos grupos. En consecuencia, se podrán identificar las relaciones susceptibles de ser desarrolladas y fortalecidas para encarar los temas. El diálogo entre los diferentes departamentos de la empresa que tienen contacto con las partes interesadas puede ayudar durante esta fase.

### Análisis de los grupos de interés y de sus representantes

La diversidad y complejidad de los grupos de interés, así como la gama de temas que promueven, obligan a las empresas a estar preparadas para cambiar frecuentemente sus relaciones con ellos, así como para la llegada de grupos y temas nuevos. Por esta razón, es importante considerar los siguientes factores en relación con los grupos de interés:

- Las expectativas que tienen respecto a la empresa y sus procesos.
- El conocimiento que tienen sobre el tema: si cuentan con más información que la empresa y si esta puede aprender de ellos, o si es necesario informarles de la situación actual.
- La legitimidad de los representantes de cada parte interesada, es decir, saber a quién representa y si goza de apoyo y reconocimiento.
- La voluntad de participar. Y si un grupo prefiere no participar, es recomendable averiguar por qué.
- Los posibles impactos, tanto positivos como negativos, que puede tener el grupo de interés para la empresa, y también el impacto indirecto que puede tener a través de otros grupos de interés.
- Las circunstancias culturales, tales como idioma y costumbres sociales, que pueden afectar a la selección de métodos aplicados para la relación con los grupos de interés.
- La escala geográfica de las operaciones de cada parte interesada: si tiene la capacidad y posee la legitimidad para actuar globalmente o si tiene el conocimiento y el apoyo a nivel local.
- La capacidad de relación del grupo de interés respecto a su tiempo y sus recursos.

Además, es importante tener conocimiento sobre la dinámica de las interrelaciones entre los distintos grupos de interés.

En base a estos factores, se pueden analizar las ventajas y desventajas que ofrece cada representante de los grupos de interés.

**EJEMPLO:** con la intención de conocer y evaluar las inquietudes y las expectativas de sus grupos de interés, la compañía suiza SIG realizó una serie de encuestas, consultas y talleres. A partir de los resultados obtenidos, la empresa llevó a cabo diálogos internos para definir su posición frente a estos asuntos y expectativas. Ese diálogo trataba de identificar formas de asegurar el cumplimiento de las expectativas relevantes de los grupos de interés. Se puso énfasis en la consideración de las limitaciones de la empresa, a fin de evitar comprometerse en acciones que le superasen, a la vez que se valoraron las oportunidades estratégicas sugeridas por los grupos de interés. En los diferentes diálogos participó la alta dirección.

### Aprender de otros

Existen muchas posibilidades de aprender de otras empresas, para no reinventar el proceso desde el principio. Entre otras fuentes, existen las buenas prácticas y las diversas normas y directrices, que ofrecen guías para la acción y sirven como punto de referencia para las propias actividades. Además, hay redes y alianzas que pueden facilitar información, y también la posibilidad de colaborar. En algunos casos, una empresa sola no puede afrontar la cuestión.

EJEMPLO: en España hay varias iniciativas y alianzas, entre otras, la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es promover "la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, organizaciones internacionales sectoriales, sindicatos y ONG".

También se puede mencionar al Club de Excelencia en Sostenibilidad, asociación empresarial que apuesta por el crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental. Esta asociación aspira a ser un foro de diálogo entre grupos de interés, una plataforma de referencia y un medio para la difusión de buenas prácticas.

## EL DISEÑO DEL PROCESO DE COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Existe una multitud de métodos de compromiso con los grupos de interés, cada uno con sus ventajas y sus limitaciones. La clave es elegir el más apropiado para la empresa, de acuerdo con la situación actual y las partes interesadas. En algunos casos, la mejor elección puede ser una combinación de métodos.

### Formas de compromiso

#### • Consultar

El objetivo de la relación es obtener información y feedback de los grupos de interés para poder incluirlos en las decisiones internas. Los asuntos de consulta pueden ser temas de interés actual, como el cambio climático, la biotecnología o los derechos humanos, o pueden tratar asuntos relacionados directamente con la empresa, tales como su imagen, comunicación, impactos, resultados o servicios y productos.

Las decisiones son tomadas por la empresa, pero esta se compromete a informar a los grupos de interés sobre el impacto de sus aportaciones en la toma de decisiones.

En cuanto a la relación, puede ser a corto o largo plazo, y la comunicación debe ser bilateral, pudiendo ser realizada a través de encuestas, reuniones de grupo, talleres, etc.

EJEMPLO: el periódico británico The Guardian ha lanzado un blog sobre sostenibilidad con el objetivo de abrir un espacio a sus grupos de interés donde pueden comunicarse con la empresa. Esta quiere poder interactuar on-line con sus grupos de interés y, de este modo, abandonar la relación de comunicación unilateral que generalmente existe entre un periódico y sus lectores.

EJEMPLO: Cemex, la multinacional mexicana de productos de cemento y otros materiales de construcción, realizó una encuesta entre sus grupos de interés para conocer sus preocupaciones y sus intereses en relación a los aspectos de sostenibilidad de la empresa, así como para conocer la valoración que tienen del desempeño de Cemex en este tema. Gracias a la encuesta, la compañía dispone de mayor información en la gestión de riesgos, y tiene una base para desarrollar un plan estratégico sostenible, así como la información necesaria para definir una política de comunicación de los aspectos más relevantes. Aparte de la encuesta, se realizaron también entrevistas personales a residentes en poblaciones cercanas a las unidades operativas. Cemex observó que había un notable nivel de sensibilización por parte de los grupos de interés sobre el tema. Además, la empresa comprobó la utilidad de los resultados, por lo que se repetirá la encuesta.

Existe una multitud de métodos de compromiso con los grupos de interés, cada uno con sus ventajas y sus limitaciones. La clave es elegir el más apropiado para la empresa, de acuerdo con la situación actual y las partes interesadas.

Cemex, realizó una encuesta entre sus grupos de interés para conocer sus preocupaciones y sus intereses en relación a los aspectos de sostenibilidad de la empresa, así como para conocer la valoración que tienen del desempeño de Cemex en este tema.

Frente a la consulta, el diálogo ofrece más posibilidades a los grupos de interés a la hora de influir en la agenda y en los resultados.

Gracias a los paneles de diálogo la empresa obtiene asesoramiento y, además de conocer las expectativas de las partes interesadas, recibe críticas relacionadas con la estrategia desarrollada por la organización.

La meta de colaboraciones es desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción conjuntos a través de asociaciones con los grupos de interés o en una red de grupos de interés. En esta relación, ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones.

EJEMPLO: la empresa india HCL Technologies ha cambiado el enfoque de su gestión con la nueva filosofía de "Empleado primero, cliente segundo" (Employee First, Customer Second). La iniciativa implica varias herramientas, entre ellas el 'Feedback 360 grados' (360-degree feedback.): una encuesta realizada anualmente a 20.000 personas de toda la empresa, con el propósito de evaluar a 1.500 directores en veinte aspectos de su desempeño. Los resultados de la encuesta se publican on-line, para que sean accesibles a todos los empleados. El resultado no está vinculado con la evaluación anual de los directores ni con el paquete salarial, dado que esta publicación de resultados pretende promover una mejora del comportamiento. El objetivo es mejorar el liderazgo y las capacidades de los directivos, así como atraer y retener una plantilla diversa, inclusiva y comprometida con un servicio de calidad en la atención al cliente.

- **Convocar**

Esta relación implica trabajar directamente con las partes interesadas, con el objetivo de entender sus inquietudes y tenerlas en cuenta en la toma de decisiones. La comunicación puede ser bilateral o de dirección múltiple, y el aprendizaje es mutuo.

Frente a la consulta, el diálogo ofrece más posibilidades a los grupos de interés a la hora de influir en la agenda y en los resultados. Este tipo de relación permite que den su opinión sobre la manera de satisfacer sus expectativas y proporciona a la empresa la posibilidad de contextualizar las barreras a las que se enfrenta al tratar de satisfacer las expectativas de diversos grupos de interés.

La relación es a corto o largo plazo, y puede llevarse a cabo en foros de múltiples grupos de interés, paneles, etc. Entre estos métodos, uno de los más utilizados son los paneles.

Los paneles reúnen a los grupos de interés seleccionados para debatir sobre temas como las políticas, las actividades o los resultados de la empresa respecto a la responsabilidad social. De este modo, la empresa obtiene asesoramiento y, además de conocer las expectativas de las partes interesadas, recibe críticas relacionadas con la estrategia desarrollada por la organización. Al mismo tiempo, puede obtener información acerca de riesgos futuros relacionados con las operaciones empresariales. La empresa, por su parte, se compromete a responder a las opiniones de los participantes, de una u otra forma.

Los paneles pueden ser un medio para establecer un vínculo entre el compromiso con los grupos de interés y el buen gobierno corporativo.

EJEMPLO: el Banco Sabadell tiene un Comité de Ética Corporativo, cuya misión es asesorar y supervisar la adaptación de comportamientos éticos. El Comité es responsable también de impulsar y supervisar la implementación de las políticas de responsabilidad social aprobadas por el Consejo, y los planes de actuación en las distintas unidades de la empresa.

EJEMPLO: DKV Seguros tiene a su disposición un Consejo de múltiples grupos de interés, cuyo objetivo es asesorar y recomendar mejoras e iniciativas a la empresa. En las reuniones, organizadas periódicamente, participan ONG, proveedores, clientes, expertos y otros grupos de interés.

- **Colaborar**

Las colaboraciones proceden de personas y organizaciones (públicas, privadas o de la sociedad civil) que se dedican a objetivos de bien común a través de la combinación de recursos y competencias, y comparten así riesgos y beneficios. Las colaboraciones, generalmente, no se basan en valores y culturas comunes, sino que tienen que ser diseñadas y negociadas para cumplir con las necesidades, de modo que posibiliten la colaboración entre los distintos grupos involucrados.

La meta es desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción conjuntos a través de asociaciones con los grupos de interés o en una red de grupos de interés. En esta relación, ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones. La relación es a largo plazo, y puede ser en forma de proyectos conjuntos o de asociaciones voluntarias de dos partes o de múltiples grupos de interés, entre otras.

EJEMPLO: cuando la empresa danesa de biotecnología Novozymes iba a iniciar sus operaciones en China, decidió colaborar con varias empresas chinas y extranjeras para establecer el Consejo Empresarial de China para el Desarrollo Sostenible (CEDS). El objetivo era obtener el conocimiento local necesario para poder entrar en el entorno empresarial chino.



La empresa también colabora con universidades chinas en la elaboración de sus proyectos de microbiología, para poder acceder así al conocimiento local. Del mismo modo, invita a sus clientes a participar en proyectos para darles la posibilidad de influir en las características de los productos, según sus propias necesidades. A través de este proyecto, Novozymes espera, a largo plazo, poder identificar nuevas aplicaciones adaptadas para el mercado asiático.

EJEMPLO: ALUSUD Chile, una filial de la productora de aluminio ALCOA, ha implementado dos programas. El primero, Action, busca realizar el seguimiento de la ayuda que la empresa ha entregado a través del compromiso de sus empleados. Estos participan como voluntarios y, junto con ellos, la empresa entrega financiación a la organización beneficiada. El segundo programa, Bravo, propone a los empleados realizar un trabajo voluntario en cualquier organización, y la empresa ofrece financiación a la institución elegida. Con estos programas, ALUSUD Chile espera mejorar los lazos con la comunidad.

EJEMPLO: el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) ha elaborado varias iniciativas voluntarias en colaboración con distintas industrias. Las empresas participan con sus recursos para desarrollar prácticas sostenibles y utilizan esta plataforma para dialogar con los grupos de interés. En cada iniciativa, los participantes se comprometen a un conjunto de principios, en el marco del desarrollo sostenible.

### • Delegar

Los grupos de interés pueden tener un rol formal en el gobierno de una empresa, o esta puede delegarles la adopción de algunas decisiones. La relación es a largo plazo, y en forma de incorporación de los grupos de interés en la estructura de gobierno, por ejemplo, como accionistas o como miembros en el Consejo de Administración o en comités particulares.

## Aspectos del diseño del compromiso

En relación con el diseño del proceso de relación, hay varias cuestiones que deben ser tenidas en cuenta.

En primer lugar, la invitación a las partes interesadas a participar en el proceso puede realizarse de varias formas: redes, medios relevantes, listado de mailing o visitas personales. El método depende de las características particulares de los grupos de interés; en este sentido, es importante tener en cuenta las diferencias culturales y la diversidad de costumbres.

En este primer contacto, se deben definir claramente los objetivos y los límites del compromiso, para establecer así un entendimiento común, tanto para los grupos de interés como para el personal interno, los dirigentes y los líderes.

EJEMPLO: la empresa británica de telecomunicaciones Orange colabora con las comunidades y Administraciones Locales para identificar la mejor ubicación para sus nuevas antenas de transmisión de telefonía móvil. Sin embargo, la empresa aclara desde el principio que la colaboración es para encontrar una ubicación de las antenas, no para discutir si habrá antenas o no.

Se debe preparar un plan de compromiso (*engagement plan*), en el que se definan los objetivos y el mandato del proceso, así como el nivel del compromiso y el método que se utilizará. Igualmente, el plan debe describir el método y los resultados de la identificación y la clasificación de los grupos de interés. Este plan debe estar disponible para todos; los grupos de interés deben poder dar su opinión y contribuir al mismo.

Es recomendable incluir las reglas básicas del plan, tales como que cada uno debe evitar la adjudicación de intenciones a otros, respetar el derecho de solicitudes de confidencialidad o anonimato, permitir que todos puedan expresar sus opiniones de forma completa, y el derecho a guardar silencio si no están en condiciones o dispuestos a hablar. Asimismo, las reglas pueden concretar cómo elaborar las actas de las reuniones respecto a cuestiones como el anonimato de las intervenciones, y cómo informar sobre los procedimientos, los resultados y los compromisos adquiridos.

Para poder comunicar los resultados es necesario haber establecido objetivos e indicadores para poder medir el desarrollo del proceso. Además, para definir y mostrar el alcance de los objetivos, es útil contar con métodos a través de los cuales los participantes puedan expresar sus opiniones y su satisfacción con el proceso.

En la invitación a las partes interesadas se deben definir claramente los objetivos y los límites del compromiso, para establecer así un entendimiento común, tanto para los grupos de interés como para el personal interno, los dirigentes y los líderes.

Se debe preparar un plan de compromiso (*engagement plan*), en el que se definan los objetivos y el mandato del proceso, así como el nivel del compromiso y el método que se utilizará. Igualmente, el plan debe describir el método y los resultados de la identificación y la clasificación de los grupos de interés.

Para poder comunicar los resultados del compromiso es necesario haber establecido objetivos e indicadores para poder medir el desarrollo del proceso.

**Por último, es importante elaborar planes de contingencia para gestionar los riesgos más probables o peligrosos, así como analizar las posibles consecuencias si, por alguna razón, no se cumple con las expectativas de los grupos de interés.**

**La empresa debe asegurar que cuenta con la capacidad y la voluntad de responder, de forma adecuada, a los resultados de las relaciones con los grupos de interés, de modo que estas sean exitosas.**

**El compromiso de la alta dirección es clave. Los directivos deben conocer cuáles son los recursos necesarios y los vínculos entre los objetivos y la estrategia de la empresa, así como las oportunidades y los riesgos de la relación.**

Respecto a la logística del mismo, es necesario considerar las necesidades de los participantes y tener en cuenta factores como el lugar de celebración de las reuniones y su accesibilidad, especialmente si las reuniones son a nivel global.

Por último, es importante elaborar planes de contingencia para gestionar los riesgos más probables o peligrosos, así como analizar las posibles consecuencias si, por alguna razón, no se cumple con las expectativas de los grupos de interés.

Los riesgos que pueden presentarse suelen ser los conflictos entre los participantes en el diálogo, la falta de voluntad de participar o la falta de equilibrio entre los grupos representados, así como la existencia de grupos hostiles o vulnerables. Además, existe el riesgo que la empresa cree expectativas que no pueda o no quiera cumplir.

Asimismo, se debe considerar la presencia de un facilitador, y si esta persona debería ser externa. Un moderador externo puede suponer una importante aportación en situaciones de desconfianza, o si hubiera grupos de interés que sientan intimidación o rivalidad. También puede ayudar si el problema no está bien definido, o si la situación es compleja o novedosa, así como si hay limitaciones de tiempo y hay que tomar decisiones en un plazo determinando.

EJEMPLO: la empresa British American Tobacco usa facilitadores externos para organizar sus diálogos a nivel local. A través de estos diálogos, la empresa puede identificar y responder a los intereses de los actores locales usando medios adaptados al contexto local. Los moderadores locales pueden ser consultores de ética, figuras públicas conocidas de los medios de comunicación, especialistas en recursos humanos o expertos en negociación. En los informes de responsabilidad social a nivel local se incluyen los detalles y las declaraciones de estos moderadores, así como las estructuras y los diálogos llevados a cabo. Además, un auditor independiente verifica los informes y los procesos de diálogo.

## EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE RELACIÓN

### Las capacidades internas necesarias para el compromiso

La empresa debe asegurar que cuenta con la capacidad y la voluntad de responder, de forma adecuada, a los resultados de las relaciones con los grupos de interés, de modo que estas sean exitosas. Asimismo, debe tener claros sus márgenes de maniobra, es decir, la disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas de la empresa.

La capacidad de una organización para responder a estos temas depende de varios factores. Entre ellos, el compromiso de la alta dirección es clave. Los directivos deben conocer cuáles son los recursos necesarios y los vínculos entre los objetivos y la estrategia de la empresa, así como las oportunidades y los riesgos de la relación. Además, el apoyo de la alta dirección es importante para asegurar la participación de los miembros de la plantilla involucrados en el proceso, ya que demuestra la relevancia del tema. Por esta razón, la falta de participación de la alta dirección puede suponer que los acuerdos no sean puestos en práctica.

EJEMPLO: Panasonic Corporation, el fabricante de productos electrónicos, pone énfasis en mejorar sus impactos medioambientales. Por ello, ha vinculado la remuneración de los altos directivos con sus objetivos ambientales. La remuneración y los bonos se basan en el desempeño personal de los altos directivos respecto al rendimiento del capital, las ventas y las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>).

Otro factor importante para apoyar la implementación es asegurar que los empleados involucrados tienen las capacidades, las características personales y las competencias necesarias para poder relacionarse con los grupos de interés y tratar adecuadamente los temas. Además, se debe involucrar en el diálogo a los que vayan a ser responsables de la implementación, a los que se verán afectados por las políticas y a los encargados de asignar los recursos para la implementación, a fin de que puedan desarrollar las políticas de modo conjunto. Aunque no todos deben participar a lo largo de todo el proceso, por lo menos deben estar involucrados en la elaboración de las políticas finales.

Para mejorar la capacidad de respuesta por parte de la empresa, también es importante abrir un diálogo interno sobre los indicadores y los objetivos de la actuación, y sobre la vinculación de estos con los otros objetivos empresariales y con los sistemas de medición. Del mismo modo, es recomendable también realizar procesos de revisión y aprendizaje, para apoyar la innovación y la adaptación de las políticas y los procesos establecidos.

Además de estos factores, es importante apoyar la mejora continua de las capacidades de las personas involucradas en la identificación del conocimiento y de la experiencia necesarios para establecer las relaciones con los grupos de interés. Esta mejora puede ser promovida a través de normas de actuación, en términos de resultados necesarios y deseables, así como por la evaluación de las habilidades actuales.

EJEMPLO: en Telefónica, empresa española de servicios de telecomunicaciones, los departamentos de Responsabilidad Social y de Recursos Humanos colaboran para integrar la RSE y los temas relacionados con los grupos de interés en los cursos para empleados. El objetivo del proyecto es crear conocimiento sobre las relaciones entre la marca, la reputación y la responsabilidad social, así como iniciar a los empleados en los valores, las políticas y la visión de la empresa. El resultado directo es una plantilla más sensibilizada y más consciente de la estrategia y de la posición de la empresa respecto a la RSE. A la vez, también fortalece el conocimiento para identificar riesgos, solucionar problemas y crear oportunidades en toda la compañía.

EJEMPLO: la empresa de confección estadounidense GAP Inc. reconoció la necesidad de involucrar a los empleados del área de cumplimiento de normas laborales en las relaciones con las partes interesadas. Estos empleados se relacionan con los directivos y con los trabajadores de las fábricas locales, así como con sus comunidades, para poder gestionar los desafíos relacionados con las fábricas. Convenía, pues, que desarrollasen capacidades para poder ir más allá de la mera gestión laboral, y establecer relaciones proactivas con el objetivo de generar confianza para posibilitar procesos con múltiples grupos de interés. Al mismo tiempo, la empresa observó que la alta dirección también necesitaba una mayor sensibilización sobre los compromisos con los grupos de interés, especialmente sobre el 'business case' de las relaciones. Por ello, GAP Inc. inició una serie de programas de formación destinados a mejorar la capacidad interna respecto a los temas citados.

### Las necesidades de los grupos de interés para adquirir un compromiso

Los grupos de interés son un conjunto heterogéneo en cuanto a capacidades y recursos. Por lo tanto, es importante considerar las necesidades que puedan tener a la hora de participar en un compromiso. Algunos de los factores que posibilitan a las partes interesadas esa cooperación con la empresa son el conocimiento, el acceso a la información, los recursos financieros y el tiempo.

Existen varias maneras de informar y sensibilizar a los grupos sobre los temas en cuestión, tales como realizar visitas in situ, llevar a cabo diálogos continuos y compartir información de interés.

EJEMPLO: Lafarge, fabricante internacional de materiales de construcción de origen francés, invita a los participantes de su panel de grupos de interés y organiza discusiones informales, aparte de las sesiones del panel.

Respecto a la necesidad de recursos económicos, es recomendable que, si se ofrece apoyo financiero para posibilitar su participación en el diálogo, se lleve a cabo de forma transparente y con condiciones claras.

EJEMPLO: Norsk Hydro, la empresa noruega de petróleo y aluminio, y Amnistía Internacional (AI) han colaborado en el tema de derechos humanos desde el año 2002. La organización asiste a Hydro en el desarrollo de sistemas y principios para tratar temas relacionados con la corrupción y la violación de los derechos humanos. Cuando la compañía inició sus operaciones en China, AI le informó sobre temas relacionados con los derechos humanos en el país. Aunque la empresa ofrece apoyo financiero a AI por su colaboración, la organización mantiene su derecho a criticar el comportamiento de la compañía.

**Los grupos de interés son un conjunto heterogéneo en cuanto a capacidades y recursos. Por lo tanto, es importante considerar las necesidades que puedan tener a la hora de participar en un compromiso.**

## ACTUACIÓN Y REVISIÓN

### Implementación del compromiso

**A la vista de los resultados de la relación con los grupos de interés, se deben identificar las implicaciones operativas y estratégicas que estos conllevan, estructurar su seguimiento y definir a las personas responsables del mismo.**

A la vista de los resultados de la relación con los grupos de interés, se deben identificar las implicaciones operativas y estratégicas que estos conllevan, estructurar su seguimiento y definir a las personas responsables del mismo. El seguimiento asegura la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones, y facilita la identificación de posibles temas que hayan surgido y que necesiten ser tratados en futuras relaciones.

La implementación se ve facilitada si se establecen objetivos bien definidos para el desarrollo del proceso y al finalizar el mismo. Un método reconocido para fijar esos objetivos es el "SMART" (por sus siglas en inglés), según el cual los objetivos deben ser: específicos (que detallen exactamente lo que se quiere lograr); medibles (que sea posible determinar en qué medida se han logrado); alcanzables (que sean realistas, de acuerdo con las circunstancias y los recursos); relevantes (en relación con los objetivos y la estrategia, para los encargados de lograr estos objetivos); y con plazos de tiempo determinados y factibles.

Es importante la participación, a través de todo este proceso, de los miembros del Consejo, o de personas de subcomités que informan al Consejo, para asegurar un alto nivel de adhesión y seguimiento, así como para asegurar su aplicación a la estrategia corporativa.

**La empresa debe informar a los grupos de interés sobre su actuación y sobre los resultados obtenidos. De este modo, se posibilita un feedback a los participantes, así como la continuidad de la relación.**

EJEMPLO: Novartis, empresa farmacéutica danesa, ha desarrollado una política de gestión de los diferentes grupos de interés organizada por una Comisión de Stakeholders, encabezada por el presidente de la empresa, y en la que están representadas todas las áreas de la compañía a través de su máximo responsable. Cada área de Novartis es responsable de gestionar las necesidades de sus respectivos grupos de interés, pero el modelo de gestión de estos grupos se basa en un proceso común para toda la compañía.

La empresa debe informar a los grupos de interés sobre su actuación y sobre los resultados obtenidos. De este modo, se posibilita un feedback a los participantes, así como la continuidad de la relación. Con la información obtenida, la empresa debe reconocer las principales inquietudes de las partes interesadas, comunicar las actividades realizadas a partir del proceso de diálogo, explicar el orden de prioridades de los temas, y dar cuenta de los siguientes pasos, dentro de un plazo establecido.

**La elaboración y la presentación del informe de responsabilidad social sirven, generalmente, para promover debates internos que, a su vez, pueden generar cambios en la cultura organizacional y en los resultados, y generar confianza en los grupos de interés.**

Los informes públicos, como las memorias de responsabilidad, son un método apropiado para informar a los grupos de interés sobre el desempeño de la empresa. Existen varias normas para desarrollarlos, entre otras, las directrices del Global Reporting Initiative (GRI), que establecen pautas para el desarrollo de una memoria de sostenibilidad (para más información, véase el Cuaderno N° 9, La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas). La elaboración y la presentación del informe sirven, generalmente, para promover debates internos que, a su vez, pueden generar cambios en la cultura organizacional y en los resultados, además de generar confianza en los grupos de interés.

### Revisión del proceso

El último paso es analizar el proceso de relación, para poder mejorar el desarrollo de las futuras relaciones. Un método útil consiste en comparar las expectativas y los escenarios que la empresa tenía antes de empezar el proceso con los resultados del mismo. Lo importante es, sobre todo, considerar los aprendizajes de este proceso (lo que funcionó, lo que no resultó y lo que se puede mejorar) de cara a futuras relaciones.

Finalmente, se debe consultar a los grupos de interés para recabar su opinión sobre la relación, el proceso y sus resultados.

## Claves para el éxito de una relación con los grupos de interés

Para resumir las recomendaciones y sugerencias explicadas en este Cuaderno, exponemos aquí cuáles son las claves de una relación exitosa:

- Acercar los objetivos y el proceso a la estrategia de la empresa.
- Conocer y gestionar las expectativas, tanto de la empresa como de los grupos de interés.
- Acordar las reglas de la relación, así como el papel y la responsabilidad de cada uno de los participantes.
- Asegurar siempre la claridad de las palabras y las definiciones, por ejemplo, en las declaraciones escritas.
- Identificar e incentivar a las personas que intervendrán en el proceso.
- Mostrar transparencia.
- Reconocer las diferencias: todos deberán hacer un esfuerzo para compartir puntos de vista, escuchar y aprender.
- Destinar el tiempo y los recursos necesarios, teniendo en cuenta la necesidad de informar y capacitar a los grupos de interés y a las personas internas sobre temas complejos.



## CONCLUSIÓN

Las empresas existen y operan en un entorno en el que las relaciones con varios actores son cada vez más importantes. Las colaboraciones con los grupos de interés han evolucionado, desde intentos ad hoc de empresas individuales hasta prácticas de establecimiento de relaciones en colaboraciones intersectoriales y con varios grupos de interés.

A través de los compromisos con los grupos de interés, las empresas pueden acceder al conocimiento y los recursos de estas partes interesadas. De este modo, representan un mecanismo para investigar los temas en cuestión, generar innovación y hacer frente a desafíos complejos.

El desafío actual es cómo gestionar y poner en práctica estas relaciones de manera que puedan promoverse los cambios necesarios para poder enfrentarse a los retos de futuro, tanto en la empresa como en la sociedad en general.

**A través de los compromisos con los grupos de interés, las empresas pueden acceder al conocimiento y los recursos de estas partes interesadas. De este modo, representan un mecanismo para investigar los temas en cuestión, generar innovación y hacer frente a desafíos complejos.**





## REFERENCIAS

- Agel, B., R. K. Mitchell y J. A. Sonnenfeld. 1999. Who matters to the CEO? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(5): 507-525.
- Arenas, D., P. Sánchez y M. Murphy. AccountAbility. 2005. AA1000 Stakeholder engagement standard (SES). Web: [www.accountability.org](http://www.accountability.org)
- AccountAbility AA1000SES (borrador definitivo para revisión)  
Web: <http://accountabilityaa1000wiki.net/>
- AccountAbility y Utopies, March, 2007. Critical friends: The Emerging Role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance. Web: [www.businessinsociety.eu/resources/4072](http://www.businessinsociety.eu/resources/4072)
- BSR, 2004. Leading Perspectives - In perspective - stakeholder engagement, Web: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- Dutch Association of Investors for Sustainable Development (VBDO). 2010. Sustainable remuneration: A guide for linking sustainable goals to executive incentives. Culemborg: VBDO. Web: [www.vbdo.nl/nl/publicaties/duurzaam-beleggen-en-ondernemen/426/ordina-stakeholderdialog-2010](http://www.vbdo.nl/nl/publicaties/duurzaam-beleggen-en-ondernemen/426/ordina-stakeholderdialog-2010)
- Global Reporting Initiative. 2007. Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas. Ámsterdam: Global Reporting Initiative.
- Jeffery, N. July, 2009. Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement - #2 in the Doughty Centre 'How to do Corporate Responsibility' Series. Cranfield: Doughty Centre, Cranfield School of Management. Enlace: [www.som.cranfield.ac.uk/som/p9359/Research/Research-Centres/Doughty-Centre-for-Corporate-Responsibility/Publications/Our-Publications](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p9359/Research/Research-Centres/Doughty-Centre-for-Corporate-Responsibility/Publications/Our-Publications)
- Lozano, J.M. 2005. Towards the relational corporation: From managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (Waiting for Copernicus). *Corporate Governance*, 5(2): 60-77.
- ORSE, CSR Europe y Forética, Mayo, 2009, Diálogo con los grupos de interés.  
Web: [www.csreurope.org/pages/en/communication\\_transparency.html](http://www.csreurope.org/pages/en/communication_transparency.html)
- Pedersen, E.R. 2006. Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable - How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111(2): 137-163.
- Stakeholder Research Associates Canada Inc., Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y AccountAbility. 2005. From Words to Action, The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement y Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement Web: [www.stakeholderresearch.com/stakeholder-engagement.htm](http://www.stakeholderresearch.com/stakeholder-engagement.htm)
- SustainAbility. 2007. Practices and Principles for Successful Stakeholder Engagement, Washington DC: Sustainability. Web: [www.sustainability.org](http://www.sustainability.org)
- WBCSD, 2001. Stakeholder dialogue: The WBCSD's approach to engagement. Web: [www.wbcd.org/plugins/docsearch/details.asp?DocTypeId=-1&ObjectId=Mjcz&URLBack=result.asp%3FDocTypeId%3D-1%26SortOrder%3Ddoctype+desc%26CurPage%3D171](http://www.wbcd.org/plugins/docsearch/details.asp?DocTypeId=-1&ObjectId=Mjcz&URLBack=result.asp%3FDocTypeId%3D-1%26SortOrder%3Ddoctype+desc%26CurPage%3D171)



Cátedra "la Caixa"  
de Responsabilidad  
Social de la Empresa y  
Gobierno Corporativo

Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona  
Tel.: 93 253 42 00  
Fax: 93 253 43 43

[www.iese.edu](http://www.iese.edu)