



Cuaderno de
Investigación

Colección en
Gerencia
e Innovación
Organizacional

Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés

Autores

Carlos Andrés Castaño Quintero

Nelson Díaz Cáceres

Janeth Lozano Correa



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Castaño Quintero, Carlos Andrés

Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés [Recurso electrónico] / Carlos Andrés

Castaño Quintero, Nelson Díaz Cáceres, Janeth Lozano Correa.

-- Bogotá: Universidad EAN, 2012. -- (Colección Gerencia e Innovación Organizacional)

58 p.

ISBN: 978-958-756-195-1

1. Administración

2. Gerencia I. Díaz Cáceres, Nelson

II. Lozano Correa, Janeth

658.4 CDD 21



Edición

Dirección de Gestión del Conocimiento

Revisión de estilo

José Vargas

Diagramación

Diego Beltrán

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2012
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

ISBN: 978-958-756-195-1

Primera edición 2013.

Tabla de contenido

Introducción.....	5
1. Conocer los <i>Stakeholders</i>.....	8
2. Identificación y clasificación de los <i>Stakeholders</i>.....	8
2.1. Instrumento 1: identificación y clasificación de los grupos de interés.....	9
3. Dimensión económica.....	11
3.1. Gobierno Corporativo.....	11
3.2. Clientes y usuarios.....	11
3.3. Proveedores y contratistas.....	12
4. Dimensión Social	12
4.1. Empleados	12
4.2. Comunidad	13
5. Dimensión Medio Ambiental	14
5.1. Medio ambiente	14
6. Priorización de los <i>Stakeholders</i>	14
6.1. Instrumento 2: priorización de los grupos de interés	15
6.2 Captura de expectativas de los <i>Stakeholders</i>	17
7. Planear las estrategias de relacionamiento con los grupos de interés	20
8. Priorización de los asuntos relevantes	20
8.1. Gobernanza de la organización	21
8.2. Derechos humanos	22
8.3. Prácticas laborales	23
8.4. El medio ambiente	24
8.5. Prácticas justas de operación	24
8.6. Asuntos de consumidores	25
8.7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	26
8.8. Instrumento 3: Matriz de temas relevantes (matriz de materialidad)	27
9. Objetivos y estrategias de relacionamiento con los <i>Stakeholders</i>	30
9.1. Lineamientos sobre responsabilidad empresarial en áreas de alto riesgo y afectadas por conflictos - Puntos de orientación	33
9.1.1. Negocio Principal	33
9.1.2. Relaciones con Gobiernos	35
9.1.3. Participación de los grupos de interés locales	35
9.1.4. Inversión Social Estratégica	36
10. Plan de acción	37
10.1. Instrumento 4: plan de acción	37
10.2. Instrumento 5: ejecución de las estrategias	39

11. Comunicación y vinculación con los Stakeholders	41
11.1. Diálogo con los Stakeholders	41
11.1.1. Mecanismos y Canales para el Diálogo (Actuales o Nuevos)	42
11.2. Instrumento 6. inventario de comunicación	42
11.2.1. Plan de comunicación	43
11.3. Instrumento 7. diseño de la estrategia	44
12. Preparación para el Diálogo (Posibles Escenarios)	46
13. Definición de compromisos (corresponsabilidad)	48
13.1. Aspectos del diseño del compromiso	49
13.2. El fortalecimiento de las capacidades de relación	50
13.3. Actuación y revisión	50
13.4. Revisión del proceso.	51
14. Fortalecimiento de las capacidades de relación (cultura organizacional)	51
14.1. Acciones	52
14.1.1. Promueva el liderazgo participativo.	52
14.1.2. Establezca una comunicación abierta	52
14.1.3. Organice reuniones periódicas y documentadas	53
14.1.4. Cree un lugar de trabajo motivante	53
14.1.5. Promueva el desempeño superior	54
14.1.6. Promueva los valores organizacionales	55
14.1.7. Evalúe la cultura organizacional	56
14.1.8. Promueva el mercadeo interno	58
14.1.9. Promueva el liderazgo	59
14.1.10. Establezca procesos de comunicación efectiva.	60
14.1.11. Cree una visión compartida	60
15. Evaluar la gestión y el impacto del relacionamiento con los Stakeholders	61
15.1. Instrumento 8. evaluación a la gestión con los Stakeholders	62
16. Referencias Bibliográficas	64

Introducción

Las empresas son organizaciones que tienen una actividad, una meta a desarrollar; Para llevar a cabo dicha misión realizan diferentes acciones en el día a día, van adquiriendo unos hábitos, un modo de hacer las cosas, partiendo de su libertad para actuar y tomar sus decisiones.

Partiendo de este marco de libertad en el que actúa la empresa, ésta se ve obligada a tener en cuenta las consecuencias de sus acciones y decisiones, a asumir su responsabilidad por todos aquellos actos y decisiones que afectan a sus diferentes grupos de interés (en ingles Stakeholders).

En consecuencia, el planteamiento ético de la empresa deviene en una ética de la responsabilidad frente a los diferentes grupos de interés o stakeholders (clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad), ya que la empresa en su quehacer diario actúa y toma decisiones que afectan a los intereses legítimos de estos, por lo que deben de ser incorporados a la gestión de la empresa y correspondidos de forma satisfactoria.

De acuerdo al Manual para la practica de las relaciones con los grupos de itneres podemos encontrar entre otros motivos “los cambios que se han producido en las relaciones generados por innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y regulatorias, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados”, así como la necesidad de mantener la armonía en el desarrollo de sus operaciones, hacen que sea fundamental para las organizaciones relacionarse con sus grupos de interés.

Ayuso, Rodriguez y Ricart afirman que es importante anotar que algunos estudios han demostrado la conveniencia de reforzar las

relaciones con los grupos de interés, pues ello puede redundar en ventajas competitivas importantes en forma de confianza, reputación e innovación para las empresas.

La empresa debe tener en cuenta e intentar dar respuesta a las exigencias de sus grupos de interés o stakeholders. Este modelo de empresa basado en los grupos de interés surge frente a un modelo anterior de organizaciones que sólo daba cuentas a los accionistas o al capital y, por tanto, sólo buscaban la maximización del beneficio económico.

Así pues, el modelo de empresa basado en los *stakeholders* aparece como un modelo de empresa plural, dando respuesta a la pluralidad de intereses legítimos que surgen en el desarrollo de la actividad empresarial, frente a los cuales la empresa tiene una responsabilidad moral.



Actualmente se entiende que los cinco grandes grupos de interés son los clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad. Teniendo en cuenta nuevamente el Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés es posible afirmar que en respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas.

Con este manual se pretende asesorar a las empresas en el conocimiento de escenarios y acciones planteadas en el desarrollo organizacional con los grupos de interés, con el propósito de mejorar su rendimiento y alcanzar los objetivos contribuyendo a la construcción de una sociedad más sostenible.

A continuación se presenta un mapa que describe la estructura del presente Manual:

Identificación y Clasificación de los Stakeholders

Priorización de los Stakeholders

Captura de Expectativas de los Stakeholders

1.1. Priorización de los Asuntos Relevantes

1.2. Objetivos y Estrategias de Relacionamiento con los Stakeholders

1.3. Plan de Acción

3.1. Diálogo con los Stakeholders

3.2. Definición de Compromisos (Corresponsabilidad)

Fortalecimiento de las capacidades de relación 3.3. (Cultura Organizacional)

INCULCACIÓN DE VALORES

IMPACTO DEL DESEMPEÑO DE LOS STAKEHOLDERS

4.1. Indicadores Económicos

4.2. Indicadores Sociales

4.3. Indicadores Ambientales

1. Conocer los *Stakeholders*

“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”.

Dialogo con los grupos de interés

Al unir por un lado, la responsabilidad de la empresa, sustentada en su libertad a la hora de tomar sus decisiones de acción, y por otro lado, el modelo de empresa plural en el que aparecen diferentes grupos de interés o stakeholders surge el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa.

La empresa que tiene en cuenta los intereses de sus diferentes *stakeholders* habrá dado ya el primer paso hacia la gestión de la responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social corporativa e identifica la necesidad de establecer diálogos reales en los que no sólo se establezcan relaciones de poder estratégico, sino que se potencialize el diálogo entre los afectados con el fin de intentar conocer los intereses de los grupos entorno a la organización, de esta forma se dará una nueva visión de cómo gestionar la sostenibilidad de la empresa.

2. Identificación y clasificación de los *Stakeholders*

El primer paso que el empresario debe realizar, consiste en identificar aquellas personas u organizaciones que tienen alguna relación con el desarrollo de la organización o reciben algún impacto.

En el momento de la identificación de los grupos de interés se recomienda tener en cuenta dos aspectos:

- El sector al que pertenece la empresa.
- Los grupos según la dimensión a la que pertenezca ya sea económica (Gobierno Corporativo, proveedores, contratistas, clientes), social (empleados y comunidad) o medioambiental (grupos, personas u organizaciones que tengan que ver con el tema).

Después de identificar los grupos de interés, se deben clasificar para así poder preparar las estrategias y acciones dirigidas a cada uno de ellos. La identificación como la clasificación dependen del sector al que pertenece la organización, en muchos casos estos grupos no tienen necesariamente las mismas características, ni cuentan con un nivel de influencia similar.

2.1. Instrumento 1: identificación y clasificación de los grupos de interés

Para poder conocer las necesidades, expectativas e intereses de cada uno de los grupos de interés es primordial identificarlos y clasificarlos, ya que a partir de esta primera segmentación los empresarios podrán planear las estrategias y acciones que desarrollarán con cada uno de sus grupos.

El presente instrumento le permitirá conocer la dimensión, ya sea permitira identificar a que grupo pertenece y si se desprenden otros subgrupos de este.

A continuación encontrará el instrumento sugerido para poder identificarlos y a su vez clasificarlos, seguido de la descripción de las dimensiones sugeridas (económica, social y medioambiental), ya que hay que tener en cuenta que existen otras clasificaciones desarrolladas por organizaciones que se enfocan en este tema.

Figura 1.

Dimensión	Ámbito	Grupo de Interés	Subgrupo
Económica	Prácticas de gobernanza de la empresa	Gobierno Corporativo	Personas naturales
			Personas jurídicas
			Instituciones Públicas
	Prácticas con proveedores y contratistas	Proveedores y contratistas	Indispensable
			Necesario
			De soporte
	Prácticas con clientes y usuarios.	Clientes y usuarios	Frecuentes
			Habituales
			Ocasionales
Social	Prácticas laborales y de Derechos Humanos	Empleados	Directivos
			Profesionales
			Técnicos/Operarios
	Prácticas con la comunidad y sociedad	Comunidades	Organizaciones Comunitarias
			Líderes Comunitarios
			Autoridades Locales
Medioambiental	Prácticas Ambientales	Medio Ambiente	Líderes Medioambientales
			Entidades Reguladoras
			ONG medioambientales

Fuente. Modelo Comprometerse

3. Dimensión económica

3.1. Gobierno Corporativo

En este orden se pueden clasificar los grupos de intereses de la siguiente forma: Personas naturales, Personas jurídicas e Instituciones Públicas en el ámbito del gobierno Corporativo y de la naturaleza de la empresa.

De igual manera, es posible organizarlos de acuerdo a la forma en que están compuestos los órganos de dirección y administración, como: Asamblea de Accionistas y Junta o Consejo directivo o dependiendo de la incidencia económica que tengan sobre la empresa están las entidades acreedoras y financieras.

3.2. Clientes y usuarios

En este aspecto es posible realizar la clasificación dependiendo del volumen de ventas que representen para la empresa, los clientes y usuarios: Grandes, Medianos o Pequeños.

Esta clasificación también se puede realizar dependiendo si son Corporativos, es decir, cuando las compras de los bienes o servicios son realizadas por empresas o entidades; O, si son Personas Naturales, es decir, que realizan las transacciones directamente.

Thompson afirma que también se puede clasificar de la siguiente forma: Frecuentes, es decir, cuando los clientes realizan compras constantemente o el tiempo entre una compra y otra es corto; Habituales, es decir, cuando los clientes realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa; Y, Ocasionales, es decir, cuando se realizan compras de vez en cuando o por única vez.

3.3. Proveedores y contratistas

Dependiendo de la importancia de los productos que le suministren para el desarrollo del negocio, es posible clasificar a los proveedores en: Indispensables, es decir, cuando sin ese bien o servicio su negocio puede verse afectado; Necesarios, es decir, cuando el bien o servicio que le provee es importante para su negocio, pero puede ser reemplazado fácilmente; Y, de Soporte, es decir, si los bienes o servicios no son primordiales para el desarrollo de la empresa, sino que solo son un soporte a las actividades que se llevan a cabo.

Si para el desarrollo de su negocio realiza compras de bienes o servicios en diferentes lugares, puede clasificar a sus proveedores de la siguiente manera: Internacionales, es decir, cuando los bienes o servicios son adquiridos en un país diferente de donde se encuentren establecida su empresa; Nacionales, es decir, aquellos bienes o servicios que provengan directamente del país donde se encuentre constituida la empresa; Y, Locales, es decir, cuando los bienes o servicios son comprados en los lugares donde la empresa desarrolla actividades u operaciones.

De igual manera, es posible clasificarlos según el volumen de compras como: Grandes, Medianos y Pequeños.

4. Dimensión Social

4.1. Empleados

En este aspecto la clasificación se hace de acuerdo a la especialización en las labores y del cargo que ocupan dentro de la empresa: Técnicos u operativos, Profesionales y Directivos.

Otro tipo de clasificación que se puede utilizar es según la contratación de los mismos ya sea Directos, como su nombre lo indica es que cuentan con contrato directo con la empresa o Indirectos, es decir, que son contratados por medio de empresas temporales.

Por último, según las características propias de la industria a la que pertenece la organización, se pueden clasificar por: género, región, edad, entre otras características.

4.2. Comunidad

Para el caso especial de este grupo de interés, se pueden hacer varias clasificaciones de acuerdo con las características de la empresa. Por ejemplo: segmentarlos como líderes comunitarios, medios de comunicación y organismos de cooperación.

- Organizaciones comunitarias, puede ser un grupo de personas de un mismo barrio, localidad o región que se encuentran organizados con el fin de adelantar proyectos asociados al desarrollo económico, social o cultural de su comunidad.
- Líderes comunitarios, son personas que influyen en otros miembros de la comunidad para el desarrollo de actividades o toma de decisiones.
- Autoridades locales, son aquellas instancias conformadas por funcionarios públicos elegidos por votación popular, que tiene facultades o poderes del gobierno - dirección o administración- en una región específica con el fin de desarrollar proyectos de alcance local.

En este grupo de interés se puede incluir a la sociedad en general, es decir, medios de comunicación, gremios y asociaciones a los que pertenezca su empresa, ONG's, Universidades con las que se relacione y organismos de cooperación, entre otros. Teniendo en cuenta la guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME se puede afirmar que tradicionalmente, los beneficiarios de la creación de valor

han sido los propietarios o accionistas pero en las últimas décadas han aparecido nuevas perspectivas sobre la creación de valor que señalan la importancia de responder a las expectativas de un grupo más amplio de grupos de interés.

5. Dimensión Medio Ambiental

5.1. Medio ambiente

Se pueden clasificar en: Líderes medioambientales, son aquellas organizaciones o personas que se preocupan por el cuidado y la preservación del medio ambiente; Entidades reguladoras, son quienes determinan la normatividad que la organización debe cumplir con respecto al ambiente, según la actividad realizada o el sector al que pertenezca; Y, Organizaciones Medioambientales - ONG's dedicadas al reciclaje, educación medioambiental, entre otras.

6. Priorización de los *Stakeholders*

Todos los grupos de interés influyen de alguna manera en aspectos de la empresa, algunos en la toma de decisiones, otros en la obtención de ingresos o en la operación del negocio y en su estrategia empresarial.

Por esto es necesario priorizar los grupos de interés de acuerdo al nivel de su influencia en la organización, para esto debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- **DECISIONES:** La capacidad que tiene el grupo de interés de influir en la toma de las decisiones de la organización.

- **INGRESOS:** La capacidad del grupo de influir en la obtención de ingresos.
- **OPERACIÓN:** La capacidad que tiene el grupo de interés de influir en las operaciones del negocio.
- **ESTRATEGIA:** La capacidad que tiene el grupo de influir en la estrategia y direccionamiento de la empresa.
- **REPUTACIÓN:** La capacidad que tiene el grupo de influir en la imagen corporativa de la empresa.

6.1. Instrumento 2: priorización de los grupos de interés

Después de haber identificado y clasificado, es necesario conocer los aspectos en los que influyen los grupos y subgrupos de interés; Así como el nivel de influencia que tienen para la empresa en la toma de decisiones.

Para esto, es necesario desarrollar el instrumento que le permitiera identificar el nivel de influencia que presenta cada uno de ellos para la empresa.

Figura 2

Color de Identificación	Categoría	Puntuación
	Esenciales	20-25
	Importantes	15-19
	Básicos	1-14

Fuente. Modelo de comprometerse

Grupo de Interés	Subgrupos	Criterios				
		Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del Negocio	Estrategia empresarial	Reputación
Gobierno Corporativo	Personas naturales					
	Personas jurídicas					
	Instituciones Públicas					
Clientes y Usuarios	Frecuentes					
	Habituales					
	Ocasionales					
Proveedores y Contratistas	Indispensable					
	Necesario					
	De Soporte					
Empleados	Directivos					
	Profesionales					
	Técnicos/ Operarios					
	Organizaciones Comunitarias					
	Líderes Comunitarios					
	Autoridades Locales					
Medio Ambiente	Líderes Medio-ambientales					
	Entidades Reguladoras					
	ONG medio-ambientales					

Diligencie entonces la columna subgrupos con la clasificación que estableció en el paso anterior. Califique de 1 a 5, siendo 1 la marcación más baja y 5 la más alta, el nivel de influencia que cada uno de sus subgrupos tiene en su empresa, ya sea en la toma de decisiones, en la generación de ingresos, en la operación o en la estrategia empresarial.

Marcaciones

1. No tiene influencia
2. Baja influencia
3. Mediana influencia
4. Alta influencia
5. Muy alta influencia

Al finalizar deberá obtener 3 categorías de acuerdo con la puntuación obtenida

- **Esenciales:** Tienen un nivel de influencia alto
- **Importantes:** Tienen nivel de influencia medio
- **Básicos:** Tienen poco nivel de influencia.

6.2 Captura de expectativas de los *Stakeholders*

Cada grupo tiene unas características, objetivos y necesidades propias. Después de conocer el nivel de influencia que estos tienen sobre la empresa, deben identificarse cuales son las expectativas de los grupos. Entre más información recopilamos, mejores herramientas o canales de comunicación y relacionamiento se podran establecer.

Para recopilar esta información existen diferentes instrumentos, como lo son, las entrevistas, las encuestas, los grupos focales, entre otros. Cada empresa puede determinar de acuerdo a sus condiciones cual instrumento quiere aplicar.

A continuación se presenta un cuadro en el que encontrará algunas

herramientas que proponen las organizaciones líder el tema de responsabilidad social:

Figura 3.

HERRAMIENTAS	INDICADOR – IMPLANTACIÓN
<p>GRI: una iniciativa multistakeholder 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>AA 1000: 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>SGE 21: 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. 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. 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>La AA1000 está compuesta por 3 criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - materialidad - conformidad y - credibilidad 	<p>AA1000 no propone indicadores pre-definidos 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"> - Identificar qué es lo importante para los grupos de interés - Aspectos de materialidad (financiación, medios) - Estudiar la manera en la que estas expectativas han sido satisfechas (preguntas y respuestas)
<p>Estudio de las percepciones de los grupos de interés</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>Paneles</p>	<p>Reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y los compromisos establecidos. 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>Normas de auditoría para la RSE</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. 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. 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>

7. Planear las estrategias de relacionamiento con los grupos de interés

En las relaciones con los stakeholders, siempre existe un cierto aprendizaje y algo de oportunismo. De acuerdo a Accountability 2006 podemos afirmar que a menudo, las compañías se relacionan con stakeholders que ya conocen bien y, luego, comienzan a tratar con otros grupos que se encuentran fuera de su ámbito tradicional, en el que se sienten cómodos. Mientras que otras se acercan a sus grupos de interés por una crisis o situación específica.

El proceso de relación en sí constituye un ciclo de conocimiento y entendimiento, en el que tanto la empresa y sus grupos aprenden más sobre su motivaciones, formas de trabajo y ámbitos de influencia.

Pero esto no descarta la posibilidad de planificar la relación con los grupos de interés para que las acciones que se realicen no se queden en “activismo” y sin ningún tipo de resultado; En el momento de planificar es importante determinar las expectativas o los temas relevantes de cada grupo.

8. Priorización de los asuntos relevantes

Para definir el alcance de su responsabilidad social, deberá identificar cuales asuntos son pertinentes y establecer sus prioridades, una organización debería abordar las siguientes materias fundamentales de manera holística, es decir, teniendo en cuenta la Norma ISO 26000 se debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un solo asunto.

A continuación se sintetizan las materias fundamentales y los asuntos descritos por la Norma ISO 26000.

8.1. Gobernanza de la organización

La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones.

Los procesos y estructuras para la toma de decisiones de una organización deberán permitirle:

- Desarrollar estrategias, objetivos y metas que reflejen su compromiso hacia la RS.
- Crear y nutrir un ambiente y cultura en los que se practiquen los principios de la RS.
- Usar eficientemente los recursos financieros, naturales y humanos.
- Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas.
- Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas.
- Promover la participación eficaz de los empleados de todos los niveles.
- Mantener registro de la implementación de las decisiones para asegurar que dichas decisiones se lleven a cabo de manera socialmente responsable.

8.2. Derechos humanos

El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados como esenciales, tanto para el principio de legalidad, como para los conceptos de equidad y justicia social y son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones de la sociedad, tales como el sistema judicial.




“El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y de que los gobiernos también están sujetos a la ley.”

Norma ISO 26000

Los Estados tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos. Una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia. Citando nuevamente la norma ISO 26000 la esfera de influencia es el ámbito o alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

Las oportunidades de una organización de apoyar los derechos humanos suelen ser mayores en sus propias operaciones y entre sus empleados. Asimismo, una organización tendrá oportunidades de trabajar con sus proveedores, organizaciones pares u otros organizadores y la sociedad en general.

La Norma ISO 26000 establece los siguientes asuntos relacionados con los derechos humanos:

-  Asunto 1: Debida diligencia
-  Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos
-  Asunto 3: Evitar la complicidad

- Asunto 4: Resolución de reclamaciones
- Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables
- Asunto 6: Derechos civiles y políticos
- Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales
- Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo

8.3. Prácticas laborales

En este sentido se reúnen todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la empresa, incluido el trabajo subcontratado.

Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1944, es que el trabajo no es una mercancía. Esto quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción, ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad inherente de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Los principios involucrados incluyen el derecho de cada persona a ganarse la vida con un trabajo escogido libremente, y el derecho a condiciones laborales justas y favorables.

La Norma ISO 26000 establece los siguientes asuntos relacionados con las prácticas laborales:

- Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales
- Asunto 2: Condiciones y protección social
- Asunto 3: Diálogo social
- Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional
- Asunto 5: Desarrollo humano y formación

8.4. El medio ambiente

La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos, por esta razón este es un aspecto fundamental de la responsabilidad social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias esenciales y asuntos de responsabilidad social. La educación ambiental y la creación de capacidad son claves para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles.

La Norma ISO 26000 establece los siguientes asuntos relacionados con el medio ambiente:

- Asunto 1: Prevención de la contaminación
- Asunto 2: Uso sostenible de los recursos
- Asunto 3: Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo
- Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales

8.5. Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros.

La Norma ISO 26000 establece los siguientes asuntos relacionados con las prácticas justas de operación:

- Asunto 1: Anti-corrupción
- Asunto 2: Participación política responsable
- Asunto 3: Competencia justa

- Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
- Asunto 5: Respeto a los derechos de propiedad

8.6. Asuntos de consumidores

Los asuntos de consumidores relativos a la responsabilidad social están relacionados, entre otros temas, con las prácticas justas de *marketing*, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación, la protección de la privacidad de los datos, el acceso a productos y servicios esenciales, el tratamiento de las necesidades de los consumidores vulnerables y desfavorecidos y la educación.

Las Directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor proporcionan información fundamental sobre los asuntos de consumidores y el consumo sostenible.

La Norma ISO 26000 establece los siguientes asuntos relacionados con los consumidores:

- Asunto 1: Prácticas justas de *marketing*, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
- Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
- Asunto 3: Consumo sostenible
- Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
- Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores
- Asunto 6: Acceso a servicios esenciales
- Asunto 7: Educación y toma de conciencia

8.7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. Esta relación debería basarse en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la comunidad. La participación activa -ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público-, ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen.

Las inversiones sociales que contribuyen al desarrollo de las comunidades pueden mantener y mejorar las relaciones de una organización con sus comunidades, y podrían o no estar asociadas con las actividades operacionales fundamentales de una organización. Sin embargo, aunque algunos aspectos de las acciones relacionadas con la comunidad pueden entenderse como filantropía, las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la responsabilidad social en la organización. La filantropía (entendida como aportaciones a causas caritativas) puede tener un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, no debería ser utilizada por una organización como sustituto de la integración de la responsabilidad social en la organización.

La Norma ISO 26000 establece los siguientes asuntos relacionados con la participación activa y desarrollo de la comunidad:

- Asunto 1: Participación activa de la comunidad
- Asunto 2: Educación y cultura

- Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades
- Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología
- Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos
- Asunto 6: Salud
- Asunto 7: Inversión social

8.8. Instrumento 3: Matriz de temas relevantes (matriz de materialidad)

La captura de expectativas le permitirá obtener la matriz de temas relevantes para sus grupos de interés. A través de esta, usted conocerá los temas relevantes para cada uno de sus subgrupos, establecerá el tiempo en el que su empresa puede abórdalo, si aplica, y podrá relacionar dichos temas con los objetivos de la empresa.

En el siguiente instrumento deberá cruzar los datos que ya ha recopilado como: La clasificación de los grupos, los subgrupos encontrados, las categorías definidas, los temas relevantes, si los temas tienen relación con los objetivos estratégicos de la empresa y el tiempo que se ha tomado la organización para dar una respuesta.

Figura 4.

MATRIZ DE			
GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPOS DE INTERÉS	CATEGORÍA	TEMAS F TRA
Gobierno Corporativo	Personas naturales	Esenciales	Transparencia
	Personas jurídicas	Esenciales	Rendimiento
	Instituciones Públicas	Importantes	Estado de fuer
Clientes y Usuarios	Frecuentes	Esenciales	Mejor presta
	Habituales	Importantes	Mejorar la calida producto
	Ocasionales	Básicos	Desarrollo de car más los beneficio ofr
Proveedores y contratistas	Indispensable	Esenciales	Fo
	Necesario	Importantes	Condiciones de co
	De Soporte	Básicos	C
Empleados	Directivos	Esenciales	Clim
	Profesionales	Esenciales	Retribució
	Técnicos/ Operarios	Básicos	Condicio
Sociedad	Organizaciones Comunitarias	Importante	Proyectos lleva progreso d
	Líderes Comunitarios	Esencial	Aporte soci
	Autoridades Locales	Importante	Relación con las
Medio Ambiente	Líderes Medio ambientales	Importante	M
	Entidades Reguladoras	Importante	Cumplimiento de e
	ONG medio ambientales	Esencial	Cumplimient

Fuente: Modelo de comprometerse

MATERIALIDAD					
RELEVANTES DATADOS	Relación con los objetivo estratégicos de la empresa	Respuesta del empresa			
		No aplica	Corto Plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Acceso a la información			x		
Control de las acciones				x	
Fuentes de financiación					
Calidad del servicio			x	x	
Costos y los precios de los productos o servicios			x		
Empaques que expliquen los beneficios de los productos vendidos.				x	
Información			x		
Contratación del servicio				x	
Costos				x	
Empleo laboral			x		
Impacto económica					x
Condiciones de trabajo			x		
Compromisos a cabo para el bienestar de la comunidad				X	
Control de la empresa			x	X	
Relaciones con distintas autoridades			x		
Medidas			x		
Expectativas anteriores		x			
Impacto de la normativa			x		

Posteriormente, se deberán sistematizar los resultados de acuerdo al grado de inclusión que la empresa le haya dado a los temas de acuerdo a sus objetivos estratégicos, utilizando el instrumento número 3. Marque con una X si el tema tratado se encuentra en estado latente, emergente, en consolidación o ya se encuentra institucionalizado. Luego de marcar escriba cual es la decisión de la empresa frente a sus objetivos estratégicos.

9. Objetivos y estrategias de relacionamiento con los *Stakeholders*

En este aspecto deberán surgir varios cuestionamiento, los cuales le permitirán clarificar los objetivos y las estrategias adecuadas para el plan de acción con los grupos de interés; algunas de esas preguntas pueden ser: ¿Qué resultados espero obtener con este proceso? ¿Cómo relaciono esos resultados con mis objetivos estratégicos?, pero lo más importante es que el empresario pueda alinear los objetivos empresariales con los de los grupos de interés y que estos se sientan partícipes de todo los planes.

Para poder encontrar respuesta a los interrogantes que surjan, Accountability, sugiere la aplicación de instrumentos sencillos como este:

Primer paso:

Reúna a un grupo de participantes internos que hayan tomado parte del proceso de relación y que puedan decidir los siguientes pasos o tengan acceso a quienes toman estas decisiones. En una reunión de equipo o taller, repasen los resultados de la relación y elaboren una descripción de los mismos. Al hacerlo, deben plantearse la siguiente pregunta: En vista de nuestros objetivos estratégicos para la relación, ¿qué resultados hemos logrado?

Durante esta reunión deberá:

- Identificar las implicaciones operativas y estratégicas de estos resultados y asigne responsabilidades para el proceso de seguimiento.
- Definir los próximos pasos a seguir, que ya puede haber acordado con los stakeholders, y decida cuándo se realizarán.
- Identificar las cuestiones restantes o temas que hayan surgido y requieran tratamiento en procesos subsiguientes de relación. Una vez más, determine quién será responsable de avanzar en este sentido.
- Asignar responsabilidades para la implementación y seguimiento de las actividades de seguimiento.
- Asegurarse de que se comunique de manera adecuada la información que pueda resultar de valor para otras personas o departamentos dentro de su organización y se prepare un informe a los stakeholders de manera apropiada.

Es necesario que las partes acuerden las reglas básicas de la relación y luego, se informe a todos los participantes.

Algunas reglas generales para que la reunión cumpla con su objetivo:

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

- Adoptar un enfoque orientado a las soluciones.
- Concentrarse en el tema principal del acuerdo.

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 que tenga presente 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.

Es importante tener conocimiento sobre la dinámica de las interrelaciones entre los distintos grupos de interés.

Adicionalmente, por considerarlo de interés e importancia para las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, resaltamos las buenas prácticas y recomendaciones que realiza el Pacto Global con relación a las áreas de alto riesgo y afectadas por conflictos.

9.1. Lineamientos sobre responsabilidad empresarial en áreas de alto riesgo y afectadas por conflictos - Puntos de orientación

9.1.1. Negocio Principal

- Punto de Orientación #1: Se invita a las empresas a dar los pasos adecuados para identificar la interacción entre las operaciones de su negocio principal y la dinámica del conflicto, y asegurar que no causen daño. Que adapten las medidas de cumplimiento regulatorio a las necesidades específicas de los contextos afectados por conflictos y de alto riesgo.
- Punto de Orientación #2: Se invita a las empresas a hacer un compromiso de atender las quejas y disputas constructiva y proactivamente a través del diálogo y con mecanismos de resolución de quejas y disputas que permitan a las partes afectadas presentar los problemas a la empresa con un claro proceso de discusión y solución.

- ❏ Punto de Orientación #3: Se anima a las empresas a respetar las mejores prácticas internacionales emergentes, especialmente donde la ley nacional establece un estándar más bajo. Las políticas, estrategias y orientación operacional, alineadas con los Diez Principios del Pacto Mundial, deben adaptarse a las necesidades específicas de las áreas afectadas por conflictos y de alto riesgo.
- ❏ Punto de Orientación #4: Se anima a las empresas a aplicar las mejores prácticas en desarrollo en la administración de servicios de seguridad que proporcionan contratistas privados, así como, en la medida posible, las fuerzas de seguridad pública.
- ❏ Punto de Orientación #5: Se anima a las empresas a monitorear cuidadosamente sus relaciones y transacciones de negocios, así como los flujos de fondos y recursos, y a desarrollar un sistema de manejo riguroso de la cadena de suministro para evaluar y monitorear si sus proveedores obtienen recursos y materias primas en áreas afectadas por conflictos y de alto riesgo, y cómo lo hacen. Al hacerlo, las empresas pueden ayudar a asegurar que no estén proporcionando fondos o apoyo a actores armados que pueden beneficiarse de las ganancias generadas por la venta de dichos productos y recursos.
- ❏ Punto de Orientación #6: Se motiva a las empresas a desarrollar políticas detalladas en problemas específicos de soborno e instalar procedimientos robustos de administración, como la evaluación de riesgos, el entrenamiento y las denuncias para prevenir la corrupción. Dichas políticas y procedimientos deben aplicarse a cualquier tercero (esto es, gobiernos, proveedores locales, socios de empresas conjuntas, agentes u organizaciones comunitarias) que celebre contratos con la empresa.

9.1.2. Relaciones con Gobiernos

- ❏ Punto de Orientación #1: Se anima a las empresas a explorar todas las oportunidades de participación corporativa constructiva con el gobierno, así como poner buenos ejemplos en sus tratos con los gobiernos con el fin de apoyar la paz.
- ❏ Punto de Orientación #2: Se anima a las empresas a que adopten todas las medidas necesarias para evitar la complicidad en violaciones a los derechos humanos por grupos gubernamentales en todos los aspectos de las operaciones de la empresa.
- ❏ Punto de Orientación #3: Se anima a las empresas a que desarrollen políticas claras y prácticas robustas de administración para evitar relaciones corruptas con funcionarios gubernamentales. Dentro de las restricciones legales y comerciales, se anima a las empresas a que promuevan la transparencia con los gobiernos anfitriones y sean tan transparentes como les sea posible con otros grupos de interés respecto a sus relaciones con los gobiernos.

9.1.3. Participación de los grupos de interés locales

- ❏ Punto de Orientación #1: Se anima a las empresas a establecer mecanismos estratégicos y rigurosos de participación de los grupos de interés en toda la empresa y las operaciones de los contratistas, incluyendo el establecimiento de indicadores clave de desempeño para demostrar que la empresa es accesible y responsable.
- ❏ Punto de Orientación #2: En el contexto de las tensiones inter e intra-grupos existentes, se anima a las empresas a que asuman un enfoque amplio y completo hacia la participación de los interesados.

- ❏ Punto de Orientación #3: Se anima a las empresas a involucrarse proactivamente con organizaciones correspondientes de la sociedad civil y organizaciones internacionales.
- ❏ Punto de Orientación #4: Se anima a las empresas a promover y realizar una acción hacia la participación constructiva y pacífica de la empresa y la comunidad.

9.1.4. Inversión Social Estratégica

- ❏ Punto de Orientación #1: Se anima a las empresas a establecer programas de inversión social estratégica en las capacidades existentes como un componente, no un sustituto, de la participación y consulta a los interesados locales.
- ❏ Punto de Orientación #2: Se anima a las empresas a emplear el mismo rigor en el desarrollo de estrategias de inversión social que en otros aspectos de las operaciones de negocios.
- ❏ Punto de Orientación #3: Se anima a las empresas a implementar la inversión social estratégica como una actividad independiente, separada de las obligaciones de la empresa de disminuir o compensar los impactos de sus operaciones.
- ❏ Punto de Orientación #4: Se anima a las empresas a asegurar que los proyectos de inversión social sean sostenibles y no replacen servicios que deben ser proporcionados por el gobierno.

10. Plan de acción

Es en este momento en donde se debe organizar la información recopilada, para poder estructurar la ruta en la que se planteará el tipo de relación que queremos contruir con nuestros grupos de interés, los objetivos que queremos alcanzar y las acciones que ejecutaremos ya sean individuales o de cooperación.

Para poder conocer la efectividad de este plan de acción se debe realizar un seguimiento a toda la implementación para saber que resultados trajo cada actividad, por está razón deberá construir sus propios indicadores o factores de éxito durante el proceso de relación.

La conclusión de un proceso de relación también puede implicar el hecho de considerar más actividades de relación y la necesidad de sumar sus recursos a los de sus grupos de interés en una colaboración más profunda para encarar el tema.

10.1. Instrumento 4: plan de acción

Este instrumento propuesto le ayudará a desarrollar un plan de acción y a diseñar las actividades de seguimiento necesarias para la evaluación del mismo.

Para conseguir la elaboración de su plan, siga cada uno de estos pasos:

- Reúna a un grupo de participantes internos que hayan tomado parte del proceso de relación y que puedan decidir los siguientes pasos o tengan acceso a quienes toman estas decisiones. En una reunión de equipo o taller, repasen los resultados de la relación y elaboren una descripción de los mismos. Al hacerlo, deben plantearse la siguiente pregunta: En vista de nuestros objetivos estratégicos para la relación, ¿qué resultados hemos logrado?

- Identifique las implicaciones operativas y estratégicas de estos resultados y asigne responsabilidades para el proceso de seguimiento. Defina los próximos pasos a seguir, que ya puede haber acordado con los grupos de interés, y decida cuándo se realizarán.
- Identifique las cuestiones restantes o temas que hayan surgido y requieran tratamiento en procesos subsiguientes de relación. Una vez más, determine quién será responsable de avanzar en este sentido.
- Si usted o la organización deben realizar acciones, establezca objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes.
- Asigne responsabilidades para la implementación y seguimiento de las actividades de seguimiento.
- Asegúrese de que se comunique de manera adecuada la información que pueda resultar de valor para otras personas o departamentos dentro de su organización.
- Informe a los grupos de interés de manera apropiada.

Al establecer una buena relación con los grupos de interés, los beneficios que recibirá nuestra empresa no solo serán económicos, sino sociales y ambientales. Estos son algunos de los ellos:

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- Permitir que las empresas aprendan de sus grupos de interés, lo que genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus grupos de interés.

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

10.2. Instrumento 5: ejecución de las estrategias

Es importante que sus grupos de interés conozcan las actividades que desarrolla la empresa y no sólo aquellas en las que están involucrados por su trabajo directamente, esto le permitirá fortalecer su imagen y lograr una retroalimentación constante, al igual que le generará confianza para establecer vínculos más fuertes.

Por lo cual es necesario que la empresa realice un seguimiento detallado y estricto de cada una de las estrategias y avances para así lograr un cumplimiento del plan de acción.

El siguiente instrumento le permitirá ubicar las categorías en las que fueron clasificados sus grupos de interés de acuerdo con su nivel de influencia (esenciales, importantes, básico, las estrategias propuestas y el grado de avance en su ejecución).

Figura 5

Categorías	Estrategia	Porcentaje de avance
Esenciales		
Importantes		
Básico		

Fuente. Modelo de comprometerse

Debera comunicarle a sus grupos sobre cada una de las estrategias y acciones que vaya a ejecutar utilizando los medios adecuados y necesarios. De acuerdo a la metodología MIDE, la intención es que todos los miembros participen de una manera equitativa, sin que influyan en las opiniones individuales.

Es necesario realizar constantemente una revisión de todas las estrategias, así como de la clasificación y demás, para poder encontrar las fallas que se presentaron en el momento de la ejecución para poder realizar los ajustes indicados y poder redireccionarlos hacia los objetivos propuestos.

11. Comunicación y vinculación con los *Stakeholders*

La comunicación es la única herramienta disponible para construir y conservar las relaciones entre los grupos de interés y la actividad. Bourne (2009) afirman que los informes de avance, los planes de acción de prevención de riesgos e informes financieros, así como las reuniones, correos electrónicos cartas formales y diálogos en persona son todos ejemplos de comunicación, y todos influyen en la percepción, por lo tanto se deben elaborar y usar sabiamente.

Los grupos de interés solo se comprometerán con la empresa y con sus objetivos si realmente comprenden la importancia de implementar una gestión social en la empresa.

Pero para lograr esta apropiación las empresas deberá disponer de sus medios de comunicación para poder informar sobre las experiencias y opiniones a todos sus grupos de interés en cualquier lugar del mundo, ya que esto le permitirá establecer lazos sólidos con las audiencias y retroalimentar las actividades desarrolladas por la organización .

Como propósito la empresa deberá tener identificar puntos de contacto, canales adecuados y oportunidades comunicativas tanto internas como externas, así como definir la estrategia comunicativa de la empresa para difundir la gestión, avances y resultados de la Responsabilidad Social.

11.1. Diálogo con los Stakeholders

Existen varios objetivos fundamental a la hora de establecer una relación con los grupos, uno es lograr que todos participen reconociendo las diferencias, otro es acercar los objetivos y el proceso a la estrategia de la empresa, poder 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, identificar e incentivar a las personas que intervendrán en el proceso.

A través del dialogo que se establezcan con los grupos, la empresa mejorará su rumbo incluso en algunos casos lo cambiará del todo; Pero, en esta etapa todos deberán poner de su parte y estar dispuestos a compartir los diversos puntos de vista, saber escuchar y aprender del otro, tomándose el tiempo y los recursos necesarios.

11.1.1. Mecanismos y Canales para el Diálogo (Actuales o Nuevos)

En éste paso se podrán determinar las barreras o dificultades que se presentan en el proceso comunicativo de la RSE y formular recomendaciones para mejorar el diálogo e intercambio de ideas con todos sus grupos de interés, así como quien es el contacto de cada grupo y los medios que ellos utilizan.

La información que se va a transmitir se encuentra relacionada con la Responsabilidad Social de la empresa y permite encontrar que existe más de una persona que incide en la comunicación para cada uno de los subgrupos de planeación. La confianza como factor activable posibilita un círculo virtuoso entre gobernanza empresarial, el bienestar de la sociedad y el beneficio para todos los grupos.

11.2. Instrumento 6. inventario de comunicación

Después de conocer cuales son las estrategias que desarrollará con cada uno de sus grupos de interés, debe identificar cuales son las necesidades de información, con que propósito se realiza la comunicación (objetivos), cuales deben ser los mensajes claves

(con cada grupo el mensaje debe ser personalizado) y cuales son sus prioridades en materia de comunicación (que deben comunicar en primera lugar).

El siguiente instrumento le permitirá entonces recopilar este tipo de información y organizarla ya que de este diagnóstico deberá pasar a la construcción de su plan de comunicaciones.

Figura 6

Grupos de interés	Necesidades de Información	Objetivos	Mensajes Clave	Prioridades
Trabajadores				
Comités de Empleados				
Proveedores				
Autoridades a nivel nacional, municipal, local, barrial				
Aliados				
Medios				
Comunidad				
ONGs				

Fuente: Instrumento propio

11.2.1. Plan de comunicación

A partir de la información recopilada se puede diseñar la estrategia de comunicación para la gestión con los grupos de interés; Es fundamental que esta se encuentre alineada con la estrategia de comunicaciones corporativas.

En esta instancia la empresa deberá ejecutar los propósitos identificados, con las características particulares de cada grupo, ya sea interno o externo.

Por último el formato busca asegurar la implementación de la estrategia de alcance del objetivo propuesto frente a cada grupo de interés, para lo cual la e

11.3. Instrumento 7. diseño de la estrategia

La caracterización que hemos realizado hasta el momento de cada uno de actuación y poder diseñar la estrategia que desarrollaremos.

En el siguiente instrumento recogeremos en materia de comunicación aspectos medios a implementar, el presupuesto requerido, el responsable de la ejecución

Figura 7.

Objetivo específico	Grupo de interés	Sub - Grupo de interés
Comunicar la RSE	Gobierno Corporativo	Junta directiva

con los canales más adecuados para divulgar los mensajes claves de acuerdo

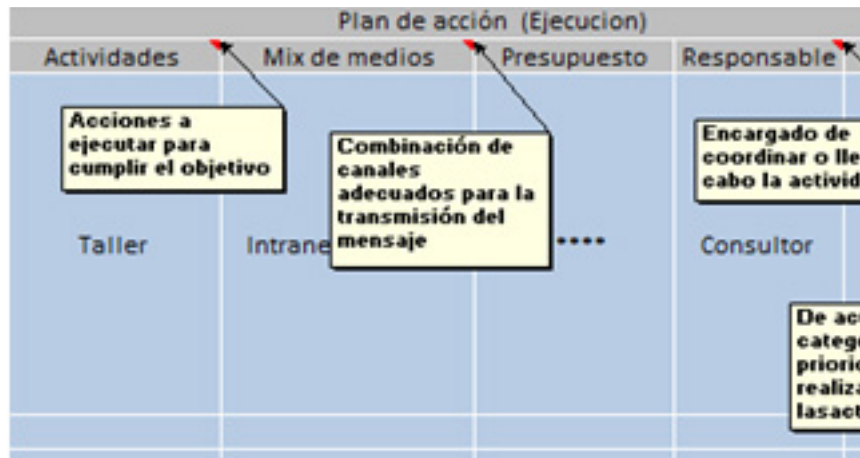
de comunicaciones, a través de la verificación de la difusión del mensaje y del empresa debe revisar y ajustar periódicamente su estrategia.

de los grupos de interés nos permite conocer detalladamente los escenarios de

os como: Objetivos específicos, mensajes o contenidos, acciones o actividades, on y el grado de cumplimiento.

Categoría	Recomendaciones	Mensajes/Contenidos
Esencial	No olvide compartir sus experiencias e información detallada, las reuniones pueden ser un medio adecuado para esta audiencia.	Importancia de la implementación de un modelo de responsabilidad social en la organización

Figura 8.



Fuente: Modelo de comprometerse

12. Preparación (Posibles Escenarios)

Se debe establecer un contacto permanente con los grupos de interés a través de los medios que permitan una retroalimentación y una comunicación fluida, con mensajes claros, información precisa y coherente para todos los grupos.

Estos son los posibles escenarios de diálogo que hay entre la empresa y los grupos de interés:

- **Básicos:** Establecer un lazo que le permita mantener una conexión (no necesariamente constante), enviar información general sobre su RSE y algunos detalles sobre sus acciones.
- **Importantes:** Crear lazos cercanos, establecer comunicaciones constantes, tener en cuenta las sugerencias que estos realicen a la gestión de la empresa. Así mismo, compartir las experiencias y la información que se considere importante con respecto a la gestión de la empresa.

Prioridad	% Cumplimiento	Aspectos de	Observación	cumplimiento del objetivo
Variable alta	Porcentaje de cumplimiento	Factores, positivos o negativos, incidieron en el cumplimiento que obtuvo para cada intención.		
acuerdo a la teoría la calidad de la actividad				

para el Diálogo (Escenarios)

- Esenciales: Establecer lazos cercanos, que permitan el diálogo sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Mantener comunicaciones constante que les permita expresar sus opiniones y sugerencias con respecto al cumplimiento de sus objetivos en materia de sostenibilidad.

El primer paso que le permitirá a una empresa integrar con éxito su estrategia de desarrollo sostenible, es el conocimiento interno y la capacidad de confrontar sus cuestiones esenciales. Esto se debe incluir en toda la organización brindando distintas estructuras definidas para el diálogo en función de los temas específicos en cuestión y los objetivos de la empresa. Es necesario un sistema apropiado de gestión para medir el impacto y el rendimiento de los compromisos acordados con los grupos de interés. De igual manera ayuda a almacenar ideas y permite que la información siempre se mantenga accesible, brindando la visualización y reduciendo los malos entendidos.

Hay que tomar en cuenta que los grupos de interés ayudaran a que la empresa no solo alcance las metas trazadas, sino que mejorara la construcción de relaciones, la toma de decisión, la disminución de riesgos (p.ej. financiamiento), la recopilación de información, la mejora de la reputación, el aprendizaje e innovación, la creación de sinergias y alianzas, construcción de confianza, La búsqueda de consensos, la anticipación, la prevención y la resolución de conflictos, etc.

13. Definición de compromisos (corresponsabilidad)

El compromiso con los grupos de interés necesita que las empresas tengan claro la naturaleza de sus relaciones y el alcance de las acciones para garantizar la realidad de los compromisos.

Tenerlos en cuenta ayuda a alcanzar las metas trazadas por la empresa y favorece otras acciones de esta como lo son, la toma de decisión, disminución de riesgos (p.ej. financiamiento), recopilación de información, mejora de la reputación, aprendizaje e innovación, construcción de confianza, busca de consensos, anticipación, prevención y resolución de conflictos, etc.

Existen varios métodos para establecer el tipo de compromisos que serán adquiridos con los grupos de interés. Sin embargo, en algunos casos la mejor elección puede ser la combinación de métodos. Se sugiere el planteado por Accoutability ya que estas acciones se pueden desarrollar de manera sencilla, en corto tiempo pero lo más importante se piensa en la relación social, alejándose un poco del tema económico:

- 📌 **Consultar:** El objetivo es obtener información y feedback de los grupos de interés para poder incluirlos en las decisiones internas. Es esencial que la comunicación sea bilateral, lo cual puede realizarse a través de encuestas, reuniones de grupo, talleres, etc.

- ❏ **Convocar:** 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. Esta relación es a corto o largo plazo, y puede llevarse a cabo en foros de múltiples grupos de interés, y sobre todo paneles.
- ❏ **Colaborar:** Generalmente, no se basan en valores y culturas comunes, sino que tienen que ser diseñadas y negociadas para cumplir con las necesidades, por ello permiten la colaboración entre los distintos grupos involucrados.
- ❏ **Delegar:** La relación es a largo plazo, donde los grupos de interés pueden tener un rol formal en el gobierno de una empresa, o esta puede delegarles la toma de algunas decisiones.

13.1. Aspectos del diseño del compromiso

En relación con el diseño del proceso de compromiso, hay varios aspectos que se deben tener en cuenta, como por ejemplo; a la hora de invitar a las personas interesadas en participar es importante tener en cuenta las diferencias culturales y la diversidad de costumbres. En el primer contacto, se deben definir claramente los objetivos y los límites del compromiso, para establecer así existe un entendimiento común.

Cabe mencionar la importancia de 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.

13.2. El fortalecimiento de las capacidades de relación

Las capacidades internas necesarias para el compromiso

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 dicha relación.

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.

13.3. Actuación y revisión

Implementación del compromiso.

Para poder lograr 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. En estas circunstancias, el seguimiento se convierte en un paso clave para asegurar que se pongan en práctica los acuerdos y las decisiones tomadas.

13.4. Revisión del proceso.

Es el último paso a realizar, en este se analiza el proceso de relación, para poder hacer futuras mejoras en las 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 conocer su opinión sobre la relación, el proceso y sus resultados.

14. Fortalecimiento de las capacidades de relación (cultura organizacional)

Para desarrollar una cultura organizacional basada en la responsabilidad social, fundamentada desde la gestión de los grupos de interés, se deben establecer con cada uno de ellos diálogos dinámicos, abiertos, transparentes y productivos e ir involucrados en la toma de decisiones, el desarrollo de los servicios, las actividades que se realizan y hasta en la generación de productos.

La comunicación como un factor estratégico en la empresa influye cabalmente en el fortalecimiento de la cultura organizacional, las personas necesitan conocer cómo está la empresa, cómo es el actuar de sus directivos, cómo se promueven los productos, qué opinan los clientes del servicio, cómo están los informes financieros; ya que todo esto genera confianza, unión, lealtad hacia la empresa; además que creará una percepción positiva con una identidad única y sostenible.

Para que sea evidente el compromiso que tiene la empresa con la gestión de sus grupos de interés realice acciones que le permitan crear un ambiente de confianza basado en el diálogo y las estrategias deberán promover un acercamiento bajo el esquema del gana-gana en el momento de conciliar las expectativas y limitaciones, para poder conseguir esto considere la siguientes actividades:

14.1. Acciones

14.1.1. Promueva el liderazgo participativo.

Cree un ambiente de confianza entre los miembros de la empresa y:

- Escuche cuidadosamente a sus colaboradores.
- Cumpla todos los compromisos incluso el más simple, especialmente la puntualidad.
- Comparta públicamente los éxitos y aciertos de sus trabajadores y de manera privada las oportunidades de mejoramiento.
- Divida las tareas grandes en grupos pequeños que pueda usted controlar.
- Incentive el conocimiento y las nuevas ideas de sus colaboradores.

14.1.2. Establezca una comunicación abierta

- Juzgue el contenido del mensaje, no quien lo expresa.
- Utilice el silencio activo. Permanezca en silencio y escuche hasta que la persona haya terminado de hablar. Piense en lo que se ha dicho. Haga una pausa y responda después.

- ✚ Sintonece su comunicación verbal y no verbal y adopte una actitud corporal activa: Inclínese hacia la persona en una posición corporal de atención.

14.1.3. Organice reuniones periódicas y documentadas

Preparare una reunión en la que tenga presente los siguientes aspectos:

- ✚ Asegúrese primero de que las personas que van a asistir a la reunión, tenga claro el propósito y la agenda de la misma.
- ✚ Planifique la reunión, teniendo en cuenta objetivos claros, preparando un orden del día.
- ✚ Asegúrese que la sala y los preparativos son los adecuados para el propósito de la reunión.
- ✚ Evite incluir temas que no estén agendados.
- ✚ Elabore un acta, en ella se incluye: Comprobar los asistentes reales y los que excusan su asistencia, registrar las decisiones tomadas en la reunión, determinar un plan de acción en caso necesario, definiendo responsables, convocar oficialmente una nueva reunión para hacer seguimiento a las decisiones tomadas.

14.1.4. Cree un lugar de trabajo motivante

Para cumplir con los objetivos de la actividad es clave el lugar en el que se desarrollará ya que este debe ser neutral o en el que todos tengan espacio y consideré lo siguiente:

- Promueva la autonomía y la responsabilidad de sus colaboradores, mediante la confianza en la toma de sus decisiones y el respeto por su trabajo.
- Haga visible los logros, individuales y de equipo. Este tipo de reconocimiento refuerza un buen trabajo y agradecimiento por su labor.
- Sea justo y sensible, ofrezca alternativas y sea empático (ponerse en los zapatos del otro).
- Promueva la capacitación y oportunidades de aprendizaje especiales tanto adentro, como fuera de la empresa, para utilizar sus nuevas habilidades en la productividad del colaborador.
- Motive a sus empleados otorgándoles responsabilidad de conseguir algo y autoridad para hacerlo.

14.1.5. Promueva el desempeño superior

- Asegúrese de que todos sus colaboradores conozcan quién es el responsable de cada uno de las actividades, es importante reducir la confusión y promover el trabajo en equipo.
- Documente todo lo que acuerde con sus colaboradores y entregue una copia a cada uno, esto lo permite cerciorarse del cumplimiento de las actividades.
- Tenga una mente abierta y concéntrese en la parte positiva de nuevas ideas.
- Construya el plan de acción en conjunto.
- Utilice los ejemplos

14.1.6. Promueva los valores organizacionales

Los valores organizacionales constituyen la base de la organización, creando beneficios tanto para los colaboradores como para la organización que los implementan. Estos forman parte de la cultura de la empresa que hace que la identifiquen, permitiendo ser una ventaja competitiva en cuanto a la imagen corporativa para clientes, colaboradores, comunidad, y otros grupos de interés; promoviendo el compromiso, abriendo la posibilidad de una mejor relación con el entorno, desarrollando una mayor capacidad para atraer, desarrollar y mantener al talento humano conllevando a buenos desempeños y posicionamiento de sus colaboradores.

Por lo tanto, los valores pueden ser promovidos en las organizaciones mediante:

- Organizar el direccionamiento de la empresa desde una ética compuesta de valores, más que de reglas.
- La capacitación de los valores empresariales a los puestos de trabajo y su alineación con los objetivos organizacionales.
- En la evaluación de desempeño debe existir un ítems que permita evaluar el impacto de su desempeño a partir de la implementación de los valores en su día-día.
- Publicación en intranet y en carteleras.
- Construir un documento en donde el colaborador tiene conocimiento y se compromete a cumplir los valores establecidos por la empresa para el desarrollo responsable en su trabajo.

14.1.7. Evalúe la cultura organizacional

Es importante conocer el estado de la situación de la cultura de la empresa que tiene los colaboradores; Dado que permite identificar las fortalezas como también las oportunidades de mejoramiento para conducirla a un estado armónico a partir de un trabajo colectivo de toda la organización y del diseño, implementación y seguimiento de planes de acción.

Se sugiere realizar una evaluación de Cultura Organizacional en donde se utilizan las siguientes estrategias:

- Cuestionario
- Entrevista
- Observación Directa

Para la aplicación del cuestionario se propone el Instrumento para el Diagnóstico de Cultura Organizacional (IDCO), el cual fue tomado del módulo Gerencial elaborado por Rafael Pérez, el cual se basó en la investigación que realizó en el centro de investigación de la Universidad del Rosario en Santafé de Bogotá, bajo la dirección de Carlos Méndez Álvarez, que contiene una serie de variables que se pueden analizar para manejar de manera coherente y disciplinada un proceso controlado de cultura organizacional. Son ellas:

- **Objetivos:** Se busca conocer con esta variable, que tanto conocimiento tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta su trabajo y la empresa, en la cual trabaja.
- **Cooperación:** Es un proceso que puede presentarse a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales dentro y fuera del trabajo). Se busca conocer en qué nivel se está dando el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales para lograr objetivos comunes.

- ❏ **Liderazgo:** Se observa con esta variable, que tanto los jefes son líderes por sus capacidades y condiciones personales y que tanto están orientando y llevando a otros hacia el logro de objetivos. Se espera ubicar a los directivos en términos de dos estilos de dirección; 1) El estilo orientado a las tareas en el cual el jefe supervisa estrechamente a sus empleados para asegurarse que las tareas se efectúen en forma satisfactoria y 2) El estilo orientado a los empleados en donde se concede mayor importancia a motivar a los colaboradores que a controlarlos.
- ❏ **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman en la organización permiten definir lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se busca conocer el nivel donde se toman las decisiones y si éstas se toman o no, lo más cerca posible donde han de ejecutarse o de transferirlas a una autoridad superior.
- ❏ **Relaciones Interpersonales:** Da la capacidad a las personas de desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos formales e informales de la organización, en relación con los superiores y/o colaboradores inmediatos. Determina la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan al ser tomados como factores de integración motivacionales.
- ❏ **Motivación:** Mide el nivel de la atención persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más necesidades y a la obtención de resultados.
- ❏ **Evaluación y Control:** Permite conocer si el trabajo realizado en un tiempo determinado cumple con los objetivos planeados para la empresa y si hay retroalimentación de los resultados por parte de las directivas hacia los colaboradores inmediatos.
- ❏ **Comunicación:** Se mide con esta variable el grado de intercambio de información de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal entre los diferentes niveles y dependencias de la

organización y entre todos los funcionarios, de tal manera que se permita realizar satisfactoriamente el trabajo.

- ❏ **Beneficios y Bienestar:** Que tanto existen programas establecidos por la organización para satisfacer las necesidades sociales, deportivas, culturales, de salud y recreativas del personal.
- ❏ **Compromiso:** El grado de interés que existe por parte de los miembros de una empresa para contribuir en el alcance de las metas de la organización. El compromiso proviene de un interés común por parte de los trabajadores en el éxito de la empresa.
- ❏ **Tipo de jefe que existe en cada área de trabajo:** Les preguntamos a las personas que digan el estilo de liderazgo que tiene su superior inmediato, de la tipología genérica del liderazgo: autocrático, democrático y rienda suelta. (Esta es la única variable con respuesta de opción múltiple y su tabulación se muestra en porcentaje de respuestas por tipo de líder).

14.1.8. Promueva el mercadeo interno

El marketing interno se define como el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores-”clientes-internos”- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Este *marketing* está conformado por la cultura, el liderazgo y la organización, en busca de motivar a los colaboradores para lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas hacia la satisfacción del cliente.

Por lo tanto se sugieren las siguientes acciones:

- ❏ Desarrollar Publicidad Interna a través del desarrollo de actividades que promuevan e incentiven la participación de los colaboradores como por ejemplo; jornadas de puertas abiertas; la cual consiste en destinar un espacio del día para que los colaboradores y superiores comuniquen y propongan ideas e inquietudes, También se puede utilizar la aplicación de instrumentos de satisfacción interna etc.
- ❏ Aprovechar el soporte tecnológico de la empresa para promover a través de la intranet todas las actividades que se llevan a cabo al interior de la organización ej.; el uso de *e-mails* personalizados, anuncios en carteleras, Almuerzos de trabajo, vídeos corporativos, etc.

14.1.9. Promueva el liderazgo

La confianza es el fundamento de toda relación social, el sentir confianza por alguien es sentir que “el otro va a hacerse cargo de mí”, sabrá identificar mis necesidades e inquietudes y las tomará en sus comportamientos. Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, protegidos, menos vulnerables. Por lo tanto, la confianza es un pilar fundamental en el desarrollo de las actividades del liderazgo.

Un buen líder con confianza se destaca por:

- ❏ Honestidad genuina; trata las personas de manera integral e imparcial.
- ❏ Interés; el buen líder demuestra que está con usted”. Comunica claramente con palabras y acciones que desea y alienta su éxito.
- ❏ Una comprensión empática; implica entender y hacer empatía con sentimiento y otros puntos de vista.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta:

- Ser abierto en la comunicación con los colaboradores (honesto, respetuoso, perceptivo y seguridad).
- Cumplir lo que se promete.
- Generar espacios de comunicación agradables que permitan la promoción de ideas, para dinamizar el rol del trabajo.

14.1.10. Establezca procesos de comunicación efectiva.

Se requiere el desarrollo de habilidades fundamentales como:

- Escucha activa: utilizando oportunidades para comunicarse, solicitando aportes y sin hacer juicios, pidiendo aclaraciones del uso apropiado de preguntas y confirmando lo que se ha comprendido.
- Suministrar una perspectiva constructiva, aporta su punto de vista siendo claro y preciso, muestra los hechos que apoyan ese punto de vista. Da retroalimentación para fortalecer las relaciones de comunicación.

14.1.11. Cree una visión compartida

Es importante que el líder comunique su estrategia a los colaboradores y la alinee a los objetivos del área y de la organización.

- Establezca sus objetivos y metas.
- Comunique claramente como el trabajo de los colaboradores contribuye a alcanzar la estrategia de la empresa.
- Priorice sus objetivos y metas

- Genere un compromiso comunicado en el contexto y cultura organizacional.
- Comunique la importancia de la contribución de cada uno de los colaboradores en el contexto.
- Demuestre interés y comprensión por las acciones de los colaboradores.
- Involucre a todas las áreas en la toma de decisiones y en el direccionamiento estratégico en el corto y mediano plazo.

Evidencie en público los logros obtenidos por áreas destacando los colaboradores más sobresalientes.

15. Evaluar la gestión y el impacto del relacionamiento con los *Stakeholders*

El tema de los valores, normas y principios morales es un factor prioritario para las empresas que quieren ser sostenibles ya que estos son factores morales de decisión y actuación y poseen una responsabilidad de carácter económico, social y ambiental.

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).

15.1. Instrumento 8. evaluación a la gestión con los Stakeholders

Este instrumento le permitirá evaluar cada una de las estrategias, actividades, medios y metas propuestas en su plan de acción para el trabajo de relacionamiento con los grupos de interés, con el fin de poder retroalimentarse y determinar las fortalezas o a las debilidades que surgieron o que pueden presentarse y de esta manera realizar las acciones correctivas.

Figura 9.

Grupo de interés	Sub - grupo	Estrategía	Actividades	Medios uti
Gobierno Corporativo	Junta Directiva	Sensibilizar	Taller	Dinámica grup

Fuente. Instrumento de medición propio

Realizados	Tiempo	Indicador	Meta	Responsable	Observaciones
as de o	Medio dia	40% de los miembros de la JD consideran poco rentables las prácticas de RSE	Lograr que el 90% de los miembros de la JD adopten las prácticas de RSE	Gerencia	

16. Referencias Bibliográficas

Accountability.2006. *El compromiso con los Stakeholders.*

Ayuso Silvia, Rodríguez Miguel A., Ricart Joan E. *¿Busca ideas innovadoras? Pregunte a sus grupos de interés.* Disponible en <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=584&ar=9&idioma=1>

Bourne Lynda. 2009. *The stakeholder Circle.*

Corporación Creo .Metodología MIDE.

Lena Strandber. 2010. *El compromiso con los grupos de interes.* Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corportativo.

Lozano C. Luz. Guí de Cultura Organizacional MMGO.

Thompson Iván. *Tipos de clientes.* Disponible en <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

Dialogo con los grupos de interes.

Guia de aprendizaje sobre la implementacion de RSE en PYME.

Manual para la practica de las relaciones con los grupos de interes. El compromiso con los Stakeholders.

Pacto Global. Lineamientos sobre responsabilidad empresarial en áreas de alto riesgo y afectadas por conflictos.

