

SISTEMA DE GESTION DE GRUPOS DE INTERES

AUTOR: FRANKLIN CEVALLOS

TUTOR: ANGEL FRAILE

MASTER EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



**Universidad
Europea Valencia**

Tabla de contenido

1	Resumen	3
2	Motivación.....	3
3	Marco Teórico.....	4
3.1	Sistema de gestión de los grupos de interés	4
3.2.	Importancia de los stakeholders.....	6
3.3.	Tipos de grupos de interés o stakeholders.....	9
.....	11
.....	11
.....	11
3.4.	Multistakeholder.....	11
3.5.	Herramientas utilizadas en el marco de RSC para la gestión de los grupos de interés. 13	
3.5.1.	La norma AA1000	13
3.5.2.	ISAE 3000	15
3.6.	Los estándares GRI	16
3.7.	Reporte de acuerdo con los estándares GRI.....	21
3.7.1.	Informes con referencia a los Estándares GRI	24
3.8.	Estándares EFRAG	24
3.9.	La tecnología al uso de los Stakeholders	25
3.9.1.	Los softwares CRM (Customer Relationship Management)	26
3.9.2.	El CRM Manager y Analista CRM	27
3.9.3.	Stakeholder Map	31
3.9.3.1.	Cómo hacer un mapa de stakeholders	31
4.	Objetivos e Hipótesis.....	32
4.1.	Los objetivos del siguiente trabajo de fin de master son:.....	32
4.2.	Hipótesis	33

Una buena gestión de los grupos de interés o stakeholders, es la clave principal para el desarrollo y éxito de una empresa, saber aplicar y desarrollar un plan de acción hacia los stakeholders, será fundamental y complementario para poder controlarlos.33

5. Metodología33

5.1. Las relaciones con los grupos de interés o stakeholders33

5.2. Identificación de los grupos de interés34

5.3. Realización de Auditorías RSE36

5.3.1. Norma ISO 2600039

5.3.2. SA 800040

5.3.3. SR1042

5.4. PLAN DE ACCION DE RELACION PARA LOS STAKEHOLDERS45

5.4.1. Pensamiento estratégico45

5.4.1.1 Identificación del tema prioritario46

5.4.1.2. Prioridad según el nivel de influencia y dependencia de los stakeholders47

5.4.2. Planificar48

5.4.3. Fortalecer50

5.4.4. Actuar52

5.4.4.1. Creación de un plan de acción53

5.4.4.2. Información y creación de confianza53

5.4.4.3. Seguimiento y Control54

6. El coste de la insostenibilidad, crisis reputacionales, consecuencias e impacto en las empresas56

7 Caso practico61

8 Limitaciones del estudio y futuras líneas de desarrollo77

9 Bibliografía78

10 Anexos79

1 Resumen

El presente Trabajo de Fin De Master, consiste en el desarrollo del tema de la gestión de grupos de interés, las cual abarcaremos primeramente los conceptos y teorías acerca de los stakeholders, que se han venido desarrollando a través del tiempo, así como también, normas que rigen a los stakeholders o grupos de interés, para de esta manera tener muy en claro la finalidad de los grupos de interés o stakeholders para finalmente poder desarrollar la parte central del tema el cual se refiere a un plan de acción hacia los grupos de interés mal focalizados por la parte empresarial.

Revisaremos a manera informativa, la parte que corresponde a la informática para con los stakeholders, es decir, softwares que se han venido desarrollando para poder identificar los stakeholders.

Daremos relevancia a la importancia de realizar una buena gestión y deducción de los grupos de interés, cabe recalcar que para cualquier plan de Responsabilidad Social Corporativa es necesario y primordial tener bien establecidos y conformados los grupos de interés.

También se analizará el caso de la petrolera British Petroleum que es una compañía de energía, dedicada principalmente al petróleo y al gas natural con sede en Londres, un caso mundialmente conocido por su derrame de petróleo en el golfo de México, que fue considerado uno de los peores derrames de petróleo en todo el mundo y el cual se realizó una mala gestión de las partes interesadas o grupos de interés o stakeholders.

2 Motivación

El presente TFM fue motivado, ya que, en el desarrollo del master de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad, el tema sobre los grupos de interés o stakeholders es de gran importancia para poder desarrollar unas buenas practicas de RSC, así como también el desarrollo de una memoria de sostenibilidad.

Los grupos de interés son parte fundamental de la responsabilidad social y su buen manejo hacia aplicaciones empresariales es importante para su productividad, en el transcurso del Trabajo Final de Master, mencionaremos ejemplos, como forma de

alerta en caso de hacer un mal uso de los stakeholders y así como también que pasaría si están bien direccionados.

Hacer énfasis en su nivel de importancia en el marco de responsabilidad social y como aplicar un plan de acción para detectar problemas y solucionar el mal manejo de los grupos de interés, es la motivación para realizar el presente trabajo de fin de master.

3 Marco Teórico

3.1 Sistema de gestión de los grupos de interés

La gestión de los grupos de interés se sitúa como un elemento absolutamente esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social (RSE) de cualquier organización.

Pero para desarrollar la gestión de los grupos de interés debemos definir que son los grupos de interés también conocidos como stakeholders, pues bien, este concepto creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman, stakeholder es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. En una traducción libre para el español, significa "partes interesadas". Pero el camino inverso también debe ser tenido en cuenta. La satisfacción de esos individuos u organizaciones también influye fuertemente en los resultados y objetivos establecidos por las empresas.

Por eso es elemental garantizar que todas las partes interesadas que componen los stakeholders de tu empresa estén satisfechos con el trabajo realizado. Desde los clientes hasta los accionistas, todos tienen un valor elevado para tu negocio y sus deseos y demandas repercuten directamente en los resultados de tu organización. El gran reto para los gestores de empresas con una gran diversidad de stakeholders es justamente encontrar objetivos comunes entre todos los individuos y organizaciones impactados por su negocio. Únicamente de esa manera es posible fomentar un crecimiento sustentable para tu organización.

A lo largo del tiempo han ido apareciendo muchas teorías sobre los stakeholders dentro de las cuales podemos rescatar como más importantes:

Edward Freeman: El enfoque centrado en las partes interesadas despegó en 1980 cuando el Dr. R. Edward Freeman, publicó un libro seminal centrado en la teoría de las partes interesadas, "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Fundada en líneas teóricas pragmáticas y libertarias, la teoría de las partes interesadas, se creó después de que las teorías empresariales actuales no respondieran bien a los rápidos cambios y otras evoluciones que ocurrían en el entorno empresarial. Desde entonces, el Dr. Freeman ha escrito o editado más de 100 volúmenes y 200 artículos sobre gestión de partes interesadas, estrategia y ética. Casi todos los artículos académicos sobre la teoría de las partes interesadas o el capitalismo de las partes interesadas se remontan a Freeman.

Un enfoque centrado en las partes interesadas es un proceso de gestión que considera a todos aquellos que tienen una participación en la empresa, que pueden verse afectados por la empresa o que pueden afectar la forma en que una organización logra sus objetivos.

Freeman y McVea: Ellos afirman que lo más relevante para los gerentes relacionado con los stakeholders es como ser más eficaces en la identificación, análisis y negociación. También hacen una interpretación con lo que denomina "Implicación del argumento básico" donde señalan que surgen cuestiones a través del comportamiento y la intención de las partes interesadas, lo cual le hace concluir que "Los involucrados son al negocio, lo que el negocio a los involucrados".

Freeman y Jeffrey : Tienen una propuesta para identificar a los stakeholders con la que intentan reforzar su posición de que la gestión de los involucrados permita tener una visión económica, habitual en el capitalismo, pero elaborada desde el punto de vista de la ética, responsabilidad y sostenibilidad.

Slatter : Señala que, por el proceso en el cual se analizan las expectativas con los diferentes grupos de interés y que la empresa interactúa, ha pasado de moda, pasando la planificación empresarial a centrarse en desarrollar y mantener las ventajas competitivas sostenibles en el mercado de productos y en las estrategias de negocio, explicando posteriormente que la perspectiva de los stakeholders se debe evaluar como

herramienta de relaciones públicas, debido a que todos los grupos de interés proporcionan a la empresa amenazas y oportunidades.

Argandoña: Identifica a los stakeholders como aquellos que tienen interés en la empresa, de manera que la empresa puede tener interés en atender sus demandas, frente a la teoría del bien común. El estado justifica la defensa y promoción del bien común para la sociedad y no basta la iniciativa probada para la obtención del mismo. Esto es lo que justifica que se mantenga y promocióne la autoridad pública sobre la privada.

El bien común no debe ser responsabilidad del estado y de ninguna sociedad más amplia, sino que es responsabilidad de personas y sociedades menores.

3.2. Importancia de los stakeholders

En el marco de la Responsabilidad Social o RSE puede considerarse que nace como la respuesta que ofrecen las organizaciones a los diversos retos que plantea la sostenibilidad. Entendiendo la sostenibilidad no sólo desde un punto de vista económico, sino también social y medioambiental.

Que una organización apueste por actuar de forma socialmente responsable, implica según las tendencias actuales integrar de manera voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones económicas y comerciales.

Este es el vínculo esencial entre RSE y gestión con los grupos de interés. La RSE no puede existir si no se otorga a las demandas relevantes de los grupos de interés un papel destacado a la hora de desarrollar la actividad de la organización o diseñar o implementar su modelo de negocio.

El concepto de gestión de los stakeholders se concreta precisamente en la metodología o acciones que la organización desarrolla para la integración de esas preocupaciones en sus operaciones económico-comerciales.

Para facilitar un modelo de integración de la relación con los grupos de interés, existen distintos niveles de gestión modulable en función de diferentes variables estratégicas, tales como la importancia del grupo de interés, su voluntad de cooperación, su posibilidad de influir en o ser influidos por la actividad de la organización.

Desde el punto de vista de la estrategia y la RSE, los stakeholders son importantes por esto último, por su posibilidad de intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización. De esta manera cuando están bien gestionados, se minimizan los riesgos existentes, pero, además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación.

La importancia de la gestión de los grupos de interés para el éxito de un proyecto empresarial se debe únicamente a una buena gestión de los stakeholders los cuales son la columna vertebral de una empresa, pudiendo así señalar y justificar varias razones como:

- El proyecto necesita contribuciones financieras y no financieras de las partes interesadas.
- Establecen criterios para evaluar el éxito de un proyecto.
- La resistencia de los grupos de interés puede causar riesgos y afectar negativamente al éxito del proyecto.
- Un proyecto puede afectar a los stakeholders tanto positivamente como negativamente.

El Dr. Parmar: En 2010 publicó un artículo sobre cómo surgió esta línea de "pensamiento de las partes interesadas" para ayudar a corregir tres problemas empresariales interconectados que revisan cómo se aborda el capitalismo:

- 1) El problema de entender cómo se crea y negocia el valor
- 2) El problema de conectar la ética y el capitalismo
- 3) El problema de ayudar a los gerentes a pensar en la gestión de tal manera que se aborden los dos primeros problemas.

En 2019, la Business Roundtable (BRT), publicó una declaración ampliamente elogiada que se aleja de la primacía de los accionistas a un modelo capitalista de las partes interesadas. La declaración decía: "Si bien cada una de nuestras compañías individuales sirve a su propio propósito corporativo, compartimos un compromiso fundamental con todas nuestras partes interesadas". Esta declaración ha permitido a las empresas plantar

su bandera apoyando el capitalismo de partes interesadas. Desde su circulación como teoría empresarial, las empresas han adoptado un enfoque del capitalismo de partes interesadas. En su Informe de Impacto de las Partes Interesadas del FY22, Salesforce definió el capitalismo de las partes interesadas como: "Un compromiso de servir a todas las partes interesadas, incluidos accionistas, clientes, empleados, socios, el planeta y las comunidades en las que trabajamos y vivimos. Creemos que el negocio de los negocios está mejorando el estado del mundo". En 2007, el Dr. Freeman y sus colegas ofrecieron seis principios del capitalismo de partes interesadas que "construyen un marco para nuestra creación de valor y comercio que infunde ética en los cimientos, respeta la complejidad de los seres humanos, fomente la innovación y pueda ayudarnos a ir más allá de los problemas descritos" en otros enfoques. Estos seis principios son:

1) El principio de cooperación de las partes interesadas: el valor se puede crear, intercambiar y mantener porque las partes interesadas pueden satisfacer conjuntamente sus necesidades y deseos haciendo acuerdos voluntarios entre sí que, en su mayor parte, se mantienen.

2) El principio de participación de las partes interesadas: para crear, comerciar y mantener el valor con éxito, una empresa debe involucrar a sus partes interesadas.

3) El principio de responsabilidad de las partes interesadas: el valor se puede crear, intercambiar y mantener porque las partes de un acuerdo están dispuestas a aceptar la responsabilidad de las consecuencias de sus acciones. Cuando los terceros se ven perjudicados, deben ser indemnizados, o se debe negociar un nuevo acuerdo con todas aquellas partes que se vean afectadas.

4) El principio de complejidad: el valor se puede crear, intercambiar y mantener porque los seres humanos son criaturas psicológicas complejas capaces de actuar desde muchos valores y puntos de vista diferentes.

5) El Principio de Creación Continua – El negocio como institución es una fuente de creación de valor. Cooperando con las partes interesadas y motivados por los valores, los empresarios crean continuamente nuevas fuentes de valor.

6) El principio de la competencia emergente: la competencia surge de una sociedad relativamente libre para que las partes interesadas tengan opciones.

Freeman y Todnem :En marzo de 2022, los profesores Freeman y Todnem publicaron cinco ideas del capitalismo de partes interesadas que tienen implicaciones sobre cómo las empresas deben pensar sobre el liderazgo; cada uno debe ser incluido en una mentalidad capitalista de partes interesadas.

1) Propósito y beneficios

2) Partes interesadas y accionistas

3) Las empresas como institución social y de mercado: Las empresas deben abordar los problemas sociales y de mercado, ya que muchos problemas sociales no se pueden resolver sin ellos.

4) Las personas como completamente humanas Y económicas: Los humanos pueden preocuparse por sus propios intereses e intereses económicos, en lugar de reducir el comportamiento para centrarse solo en uno u otro.

5) Juntar los negocios y la ética: La ética debe estar en el centro de todos los negocios, integrados

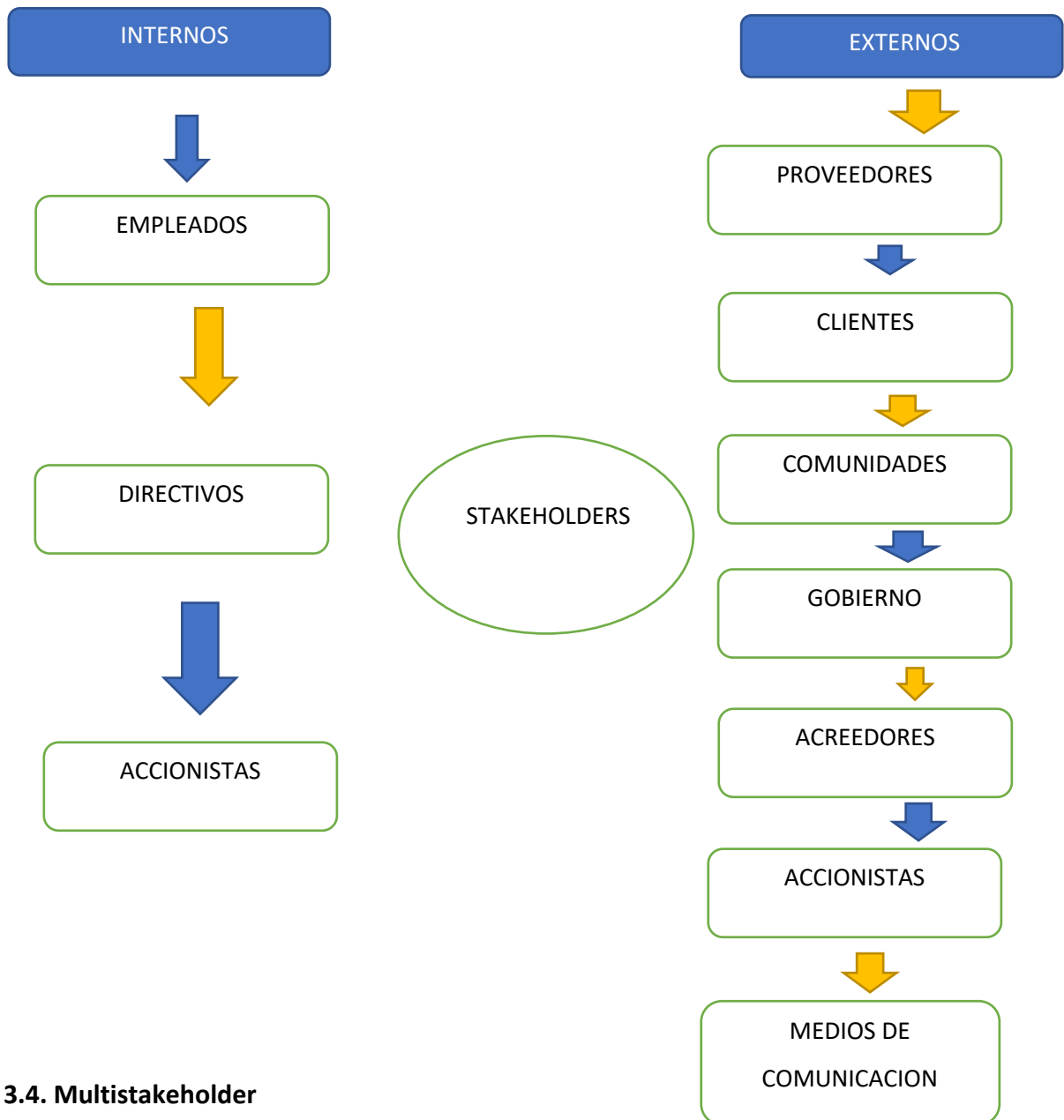
3.3.Tipos de grupos de interés o stakeholders

A continuación, se enumera una lista con los principales tipos de stakeholders:

- **Accionistas:** Son los que ven afectados por la mayor o menor rentabilidad que les de la empresa, aprueban o rechazan la gestión de la empresa en las Juntas generales de accionistas. Los inversores tienen derecho a recibir información precisa y oportuna, como los estados financieros regulares.
- **Acreeedores:** Los acreedores de una empresa, pilares fundamentales se ven impactados directamente en el caso de que la empresa no tenga réditos o utilidades, debido a esto, se pueda o no, cumplir con sus obligaciones.
- **Comunidades:** Las comunidades que se ven afectadas por el negocio a través de, por ejemplo, su impacto en la calidad de vida, el medio ambiente y la economía de una ciudad. Y también pueden afectar a la actividad de la empresa, si por ejemplo se oponen a productos, proyectos, etc.
- **Los sindicatos o Sociedades:** pueden ser informados y consultados sobre temas como la seguridad de los trabajadores, entre otros. Son el activo más valioso de

la organización, por su talento y compromiso. Por esta razón, deberían ser ejemplo de stakeholders a tener más en cuenta.

- **Entidades gubernamentales:** tales como organismos reguladores y autoridades tributarias pueden tener mucho que ver en el futuro del negocio. Se verán afectados por la empresa debido a un no cumplimiento de normas y leyes, por parte de la misma, ellos serían los principales implicados por no tener un buen control de la empresa y una buena ejecución de sus leyes y derechos.
- **Socios:** Pueden ser proveedores y socios de distribución, y forman parte del núcleo central de los grupos de interés de la mayoría de negocios. Pueden impactar o verse impactados en el caso de ser socio proveedor, al momento de que haya problemas con el producto, ya sea al no tener stock o al no entregar un stock suficiente por x o y problema, de la misma manera ocurre siendo socio de distribución, al no tener suficiente producto para proveer a otras empresas por varias razones.
- **Clientes:** Se verán impactados al momento que la empresa no cumpla con los estándares ofrecidos hacia su producto ya que son ellos quienes dependen de los productos y servicios de la empresa.
- **Directivos:** De ellos dependerá el impacto que puedan dar, hacia la mayoría de los stakeholders. Las partes interesadas internas son grupos que juegan un papel relevante en la organización. Por ejemplo, la junta directiva, gerentes ejecutivos, auditores, unidades de negocios, clientes internos, equipos de operaciones, expertos en la materia y usuarios.
- **Medios de comunicación:** Los medios de comunicación son la fuente de información esencial para los públicos y contribuyen a formar la opinión de cada empresa. Por este motivo a las empresas les conviene mantener una buena relación con ellos, aunque ésta no siempre es cordial a causa de las noticias negativas que a veces divulgan sobre sus organizaciones. El relaciones públicas es el responsable de gestionar esta relación, representando a su empresa ante los medios y convenciendo a los directivos de que una relación abierta y amigable favorece sus intereses, como por ejemplo la reputación corporativa que se puede ver afectada por las noticias.



3.4. Multistakeholder

El término multistakeholder o de múltiples partes interesadas se refiere a la participación y consideración de los enfoques de todos los actores que componen un ecosistema. Es una política de desarrollo basada en el consenso que también se conoce como bottom-up, es decir, de abajo hacia arriba. En este sentido, la toma de decisiones sobre cuestiones de políticas en Internet se da en función de la participación de todos los actores en espacios de trabajo y debate quienes elevan sus propuestas a aquellos representantes que poseen la responsabilidad de llevar adelante dichas políticas.

El principio en que se basa esa estructura es el siguiente: si los agentes que intervienen en una cuestión hacen suficientes contribuciones, la decisión consensuada final

adquiere más legitimidad y puede aplicarse con mayor eficacia que una respuesta tradicional basada en el Estado. Si bien la evolución de la gobernanza multipartes se produce principalmente a nivel internacional, las asociaciones público-privadas (APP) son similares a las nacionales.

Una condición mínima con relación a la gama de partes interesadas es que un grupo multipartes debe contar con por lo menos dos actores de diferentes grupos sociales, políticos o económicos. Casi todos los organismos multipartes tienen por lo menos una corporación multinacional o un órgano afiliado a una empresa y por lo menos una organización de la sociedad civil o una alianza de organizaciones de la sociedad civil como miembros principales.

Como forma de gobernanza mundial en evolución, solo un número limitado de organizaciones e instituciones participan en la multiparticipación. En varios ámbitos, fuerzas opuestas están desafiando activamente la legitimidad, la rendición de cuentas y la eficacia de estos cambios experimentales en la gobernanza mundial.

La teoría de la administración sobre las partes interesadas, la teoría de la gestión de proyectos de las partes interesadas y la teoría de los organismos gubernamentales multipartes han contribuido a sentar las bases intelectuales de la gobernanza multipartes. Sin embargo, la historia y la teoría de la gobernanza multipartes se aleja de estos modelos de cuatro maneras esenciales. Las teorías anteriores describen la forma en que una institución central debe relacionarse formalmente con instituciones o comunidades. En la gobernanza multipartes, el elemento central que vincula a las diversas partes interesadas es una preocupación pública, no una organización preexistente. En la gobernanza multipartes, los grupos de partes interesadas pueden fortalecer las instituciones asociadas, pero también pueden marginar las instituciones o funciones de los órganos de gobernanza existentes. También proporcionan poca o ninguna orientación a los grupos autónomos de múltiples partes interesadas sobre sus normas internas de gobernanza, ya que la institución preexistente tenía su propio sistema de toma de decisiones en funcionamiento.

3.5. Herramientas utilizadas en el marco de RSC para la gestión de los grupos de interés.

3.5.1. La norma AA1000

Las normas AA1000 son una herramienta, reconocida internacionalmente, orientada a fortalecer su compromiso con los grupos de interés mediante un sistema de Gestión del aseguramiento de la Sostenibilidad.

Los conceptos claves del aseguramiento de la sostenibilidad podemos resumirlos en:

Cumplimiento de los principios de Accountability, con el término Accountability queremos referirnos a aspectos tales como:

- Rendir cuentas de las acciones
- Asumir las consecuencias de las mismas frente a los grupos de interés, así como:
- Fomentar el dialogo y el compromiso con ellos.

Los beneficios de implantar un sistema de aseguramiento de la sostenibilidad podemos resumirlos en:

- Nos proporciona un medio global para responder sobre la gestión y desempeño de una organización.
- Evalúa como las Organizaciones gestionan la sostenibilidad más allá de los datos e informes financieros.
- Evalúa la Calidad de la información divulgada relativa al desempeño en sostenibilidad
- Nos proporciona herramientas para evaluar el desempeño de la gestión medioambiental, emisiones de Gases de Efecto invernadero y otros aspectos como la gestión sostenible de explotaciones forestales o etiquetas de comercio justo.

La serie de estándares AA1000 incluye marcos simples, prácticos y fáciles de usar para:

- Desarrollar, analizar e implementar iniciativas de sostenibilidad (AA1000AP, 2018)

- Creación y realización de prácticas inclusivas de participación de las partes interesadas relacionadas con la sostenibilidad (AA1000SES, 2015)
- Asegurar la credibilidad en la presentación de informes sobre el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad (AA1000AS v3)

Las principales características del Modelo global de relación son las siguientes:

- Sirve como guía para llevar a cabo la segmentación de los Grupos de interés, la identificación de Subgrupos de interés y la priorización de estos últimos, en función del impacto y la capacidad de influencia del Grupo en ellos, así como de estos en el Grupo.
- Recoge las pautas para asegurar que los Grupos de interés tengan la capacidad suficiente para comunicarse con la Sociedad, a través de la evaluación periódica de los canales disponibles y sus características por parte de las personas responsables de los mismos. Los canales están en permanente evolución para adaptarse a las necesidades y realidades de cada momento y para maximizar su eficacia en el establecimiento de relaciones cercanas, robustas y duraderas.
- Proporciona las pautas para identificar y priorizar los asuntos relevantes (necesidades y expectativas) para cada Grupo de interés, así como para identificar y gestionar los riesgos y las oportunidades asociadas a estos asuntos relevantes, poniendo todo ello en relación con la contribución de la Sociedad a la consecución de los ODS. En el caso de los riesgos, la gestión depende de su valoración en términos de probabilidad, impacto y la existencia de riesgos reputacionales asociados.
- Contiene las principales directrices para diseñar y monitorizar los planes de acción que, por un lado, den respuesta a los asuntos relevantes para los Grupos de interés en función de la valoración de sus riesgos y oportunidades y, por otro, mejoren la comunicación y las relaciones con ellos.
- Permite conocer los impactos de las actuaciones en relación con los Grupos de interés, maximizando los impactos y mitigando aquellos que resulten negativos.
- Identifica tendencias futuras en relación con las expectativas de los Grupos de interés, así como buenas prácticas para ser compartidas por todo el Grupo.

Para implementar el Modelo global de relación, existe una red de responsables en cada una de las sociedades subholding, cuya función es extender y aplicar correctamente el mismo. Además, los Comités de Desarrollo Sostenible y Reputación que, en su caso, se constituyan en cada una de las sociedades subholding informarán al Comité Corporativo de Desarrollo Sostenible y Reputación de la Sociedad de los resultados conseguidos.

3.5.2. ISAE 3000

La Norma ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements en inglés, significa Norma internacional sobre los compromisos de garantía) Los encargos de aseguramiento son aquellos en los que se realiza la medición y evaluación de una materia subyacente objeto de análisis sobre la base de unos criterios, con el fin de expresar una conclusión. La diferencia entre los distintos tipos de encargo de aseguramiento radica en quién es la parte encargada de realizar la medición y evaluación de la información, el grado de seguridad y el tipo de conclusión que emite el profesional sobre dicha evaluación. El principal valor que aporta es proporcionar fiabilidad y confianza sobre la veracidad de los datos publicados.

Generalmente ISAE 3000 se aplica para auditorías de control interno, sostenibilidad y cumplimiento de leyes y reglamentos.

Un informe ISAE 3000 consiste generalmente en una descripción del alcance, la norma con la que se prueba el informe, una descripción del marco de control y una descripción detallada del sistema de gestión de riesgos y una matriz de control que consta de los riesgos, los objetivos de control relacionados y los controles relacionados.

Un informe ISAE 3000 es un informe de control interno que se centra en los controles de un proveedor de servicios relevantes para la seguridad, la disponibilidad, la integridad del procesamiento y la privacidad. Un informe ISAE 3000 garantiza que una organización de servicios mantenga los datos privados y seguros durante el procesamiento y que los datos sean accesibles en cualquier momento.

- **SAE 300 Informe de tipo I**

Un informe ISAE 3000 Tipo I incluye una opinión de un auditor externo sobre los controles puestos en funcionamiento en un momento determinado. El auditor externo

examina si los controles están diseñados adecuadamente para proporcionar garantías razonables de que las afirmaciones de los estados financieros se cumplen y si los controles están en su lugar.

- **Informe de tipo II**

En un informe ISAE 3000 Tipo II, el auditor externo informa sobre la idoneidad del diseño y la existencia de controles y sobre la eficacia operativa de estos controles en un período predefinido de seis meses como mínimo. Esto implica que el auditor externo realiza un examen detallado del control interno de la organización de servicios y también examina si todos los controles están funcionando de manera efectiva de acuerdo con los procesos y controles predefinidos.

3.6. Los estándares GRI

A si como la norma AA1000, los estándares GRI (Global Reporting Initiative) son una de las mejores herramientas que se usan para elaborar una memoria de sostenibilidad en el marco de RSC. La memoria de sostenibilidad es una completa carta de presentación para una empresa, puesto que ofrece una visión multidisciplinar de la organización, permitiendo a sus grupos de interés y futuros inversores conocer su situación global, aparte de su compromiso con la responsabilidad social.

Publicar una memoria de sostenibilidad como el plan de RSC permiten integrar de forma más sistemática en el negocio la sostenibilidad y proporcionará transparencia respecto a los grupos de interés. Como consecuencia directa, se reducen los riesgos y como consecuencia indirecta de todo ello se mejora la imagen y reputación de la empresa. Lo importante no es la imagen, sino la estrategia y la gestión publicar esta memoria de sostenibilidad contribuye a mejorar la imagen de la empresa, así como su reputación.

Elaborar una memoria de sostenibilidad nos ayudará a mantener la constante comunicación con nuestros grupos de interés o stakeholders. Respondiendo ante sus expectativas y necesidades de manera transparente y eficaz. Hoy por hoy elaborar una memoria de sostenibilidad es la mejor manera de comunicación frente a los grupos de interés, cabe recalcar que una memoria de sostenibilidad no puede considerarse bien elaborada si no tiene bien definido los grupos de interés, los stakeholders forman la columna vertebral de una memoria de sostenibilidad y es por eso preciso tener en

cuenta una buena elaboración de una memoria de sostenibilidad que se base en los estándares más reconocidos y utilizados, ya que va ligado directamente con los grupos de interés. Como un enfoque más avanzado podríamos decir que al realizar una memoria de sostenibilidad la comunicación con los grupos de interés se realiza para identificar los temas relevantes y en función de ello definir la estrategia (el plan de negocio y el plan de sostenibilidad) y luego cuando reportamos, como reportamos nuestra actividad pasada y los objetivos a futuro, este reporte obedece también a los temas prioritarios para los grupos de interés, porque contamos, cómo hemos llevado a la práctica nuestro plan e informamos de los objetivos futuros.

Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos Estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible. Están diseñados principalmente para ser usados en conjunto a la hora de elaborar informes de sostenibilidad centrados en temas materiales. Los tres Estándares Universales son aplicables a cualquier organización que prepare un informe de sostenibilidad. Además, las organizaciones seleccionan de entre los Estándares temáticos para informar acerca de sus temas materiales, ya sean temas económicos, ambientales o sociales. La elaboración de informes de conformidad con los Estándares GRI aporta una perspectiva general y equilibrada de los temas materiales de una organización, de los impactos relacionados y de cómo los gestiona. Las organizaciones también pueden utilizar todos o partes de algunos Estándares GRI para presentar información específica.

Representan las mejores prácticas a nivel global para informar de forma pública los impactos económicos, ambientales y sociales de una empresa. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de los estándares GRI ofrece información sobre las contribuciones positivas y negativas de las empresas en cuanto al desarrollo sostenible.

Elaborar los informes de conformidad con los estándares GRI aporta una perspectiva general y equilibrada de los temas materiales de una empresa, de los impactos relacionados y de cómo los gestiona. Los Estándares Universales son utilizados por todas las organizaciones cuando informan de acuerdo con los Estándares GRI. Las

organizaciones utilizan los Estándares Sectoriales de acuerdo con los sectores en los que operan, y los Estándares Temáticos de acuerdo con su lista de temas materiales.

Las actividades y relaciones comerciales, las organizaciones, pueden tener un efecto en la economía en el medio ambiente y las personas, a su vez, hacer contribuciones negativas o positivas al desarrollo sostenible, el cual se refiere al desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El objetivo de los informes de sostenibilidad que utilizan los Estándares de informes de sostenibilidad GRI (Estándares GRI) es proporcionar transparencia sobre cómo una organización contribuye o pretende contribuir al desarrollo sostenible.

Los Estándares contienen divulgaciones que permiten a una organización reportar información sobre sus impactos de manera consistente y creíble.

Esto mejora la comparabilidad global y la calidad de la información reportada sobre estos impactos, lo que ayuda a los usuarios de la información a tomar decisiones y evaluaciones informadas sobre los impactos y la contribución de la organización al desarrollo sostenible.

Cualquier organización puede utilizar los Estándares GRI, independientemente de su tamaño, tipo, ubicación geográfica o experiencia en informes, para informar sobre sus impactos en la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos en sus derechos humanos.

Los inversores, en particular, pueden utilizar la información reportada para evaluar los impactos de una organización y cómo integra el desarrollo sostenible en su estrategia y modelo de negocio. También pueden usar esta información para identificar riesgos financieros y oportunidades relacionadas con los impactos de la organización y para evaluar su éxito a largo plazo.

Una organización comienza consultando GRI 1: Fundamentos 2021. GRI 1 presenta el propósito y el sistema de los Estándares GRI y explica los conceptos clave para los informes de sostenibilidad. También especifica los requisitos y principios de reporte que la organización debe cumplir para reportar de acuerdo con los Estándares GRI.

GRI 2: Contenidos Generales 2021 contiene divulgaciones que la organización utiliza para proporcionar información sobre sus prácticas de presentación de informes y otros detalles de la organización, como sus actividades, gobierno y políticas. Esta información da una idea del perfil y la escala de la organización y proporciona un contexto para comprender los impactos de la organización.

GRI 3: Temas Materiales 2021 proporciona una guía paso a paso sobre cómo determinar los temas materiales. GRI 3 también contiene contenidos que la organización utiliza para reportar información sobre su proceso de determinación de temas materiales, su lista de temas materiales y cómo gestiona cada tema. tes de algunos estándares GRI para presentar información de forma específica.

La serie 100 de los estándares GRI se encuentra compuesta por tres estándares universales que se pueden aplicar a cualquier empresa que prepare un informe de sostenibilidad. Estos orientan a los informantes sobre el uso de los estándares, la información contextual de interés de la empresa y cómo gestiona sus temas materiales.

- 2016 GRI 101: Fundamentos
- 2016 GRI 102: Contenidos Generales
- 2016 GRI 103: Enfoque de Gestión

En los últimos años, las organizaciones han mejorado la calidad de sus reportes y están más preparadas para esta práctica. Este hecho, junto con los recientes cambios regulatorios, como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa de la Unión Europea, han originado la necesidad de adaptación de los Estándares GRI.

Actualización de los Estándares Universales. Se modifica la nomenclatura de estos bloques:

- GRI 101, sobre fundamentos, pasará a llamarse GRI 1.
- GRI 102, sobre contenidos generales, pasará a llamarse GRI 2.
- GRI 103, sobre el enfoque de gestión, pasará a llamarse GRI 3.

Se han añadido algunos indicadores en el bloque GRI 2, se han eliminado algunos indicadores 102 y se ha revisado el contenido de otros. Estos cambios pueden verse en la herramienta de mapping elaborada por GRI.

Incorporación del reporte sobre más temas relacionados con derechos humanos. Mayor enfoque en cuestiones de debida diligencia. Cambio en las modalidades de reporte. Las modalidades de reporte dejarán de ser esencial y exhaustiva y pasarán a de conformidad con GRI y con referencia a GRI.

Todos estos cambios entrarán en vigor a partir del 1 de enero de 2023 y traerán consigo un aumento en la calidad de los reportes y una mayor adaptación a otras iniciativas o normativas internacionales.

La serie 200 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas económicos.

- GRI 201: Desempeño económico
- GRI 202: Presencia en el mercado
- GRI 203: Impactos económicos indirectos
- GRI 204: Prácticas de adquisición
- GRI 205: Lucha contra la corrupción
- GRI 206: Competencia desleal

La serie 300 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas ambientales.

GRI 301: Materiales

GRI 302: Energía

GRI 303: Agua

GRI 304: Biodiversidad

GRI 305: Emisiones

GRI 306: Efluentes y residuos

GRI 307: Cumplimiento ambiental

GRI 308: Evaluación ambiental de los proveedores

La serie 400 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas sociales.

GRI 401: Empleo

GRI 402: Relación trabajador-empresa

GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo

GRI 404: Formación y educación

GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades

GRI 406: No discriminación

GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva

GRI 408: Trabajo infantil

GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio

GRI 410: Prácticas en materia de seguridad

GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas

GRI 412: Evaluación de los derechos humanos

GRI 413: Comunidades locales

GRI 414: Evaluación social de los proveedores

GRI 415: Política pública

GRI 416: Salud y seguridad de los clientes

GRI 417: Marketing y etiquetado

GRI 418: Privacidad del cliente

GRI 419: Cumplimiento socioeconómico

3.7. Reporte de acuerdo con los estándares GRI

La organización debe cumplir con los nueve requisitos de esta sección para informar de acuerdo con los Estándares GRI:

Requisito 1: Presentación de informes

Los principios de presentación de informes guían a la organización para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información reportada y son los siguientes:

- Precisión
- Equilibrio
- Claridad
- Comparabilidad
- Integridad
- Sostenibilidad
- Puntualidad
- Verificabilidad

Requisito 2: Reportar los contenidos en GRI 2: Contenidos generales para que las organizaciones proporcionen información sobre sus prácticas de elaboración de informes; actividades y trabajadores; gobernanza; estrategia, políticas y prácticas; y participación de las partes interesadas. Esta información da una idea del perfil y la escala de las organizaciones y proporciona un contexto para comprender sus impactos.

Se permiten motivos de omisión para todos los contenidos del GRI 2 excepto:

- Contenido 2-1 Detalles de la organización
- Contenido 2-2 Entidades incluidas en los informes de sostenibilidad
- Contenido 2-3 Período, frecuencia y punto de contacto del informe
- Contenido 2-4 Reexpresiones de información
- Contenido 2-5 Verificación externa

Requisito 3: Determinar temas materiales, revisar los estándares sectoriales GRI que se aplican a sus sectores, enumere en el índice de contenido GRI cualquier tema de los estándares sectoriales aplicables que la organización haya determinado como no material y explique por qué no lo son.

Requisito 4: Reportar los contenidos GRI 3: temas materiales

- Informar su proceso de determinación de temas materiales utilizando el

Contenido 3-1; Proceso para identificar temas materiales. Describir el proceso de como se han identificado los temas materiales, incluyendo como han identificado impactos reales y potenciales, negativos y positivos en la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos en los derechos humanos.

- reportar una lista de sus temas materiales utilizando el Contenido 3-2; la organización deberá enumerar sus temas materiales, reportar cambios en la lista de temas materiales en comparación con el período de reporte anterior.
- informar cómo maneja cada tema material utilizando el Contenido 3-3; gestión de temas materiales, la organización esta obligada a reportar el como gestiona cada uno de los temas materiales. Si la organización no puede reportar la información requerida sobre un elemento especificado en esta divulgación porque el elemento no existe, puede cumplir con el requisito informando que este es el caso. La organización puede explicar las razones por las que no tiene este elemento o describir los planes para desarrollarlo. Si la organización no gestiona un tema material, puede cumplir con los requisitos de esta divulgación explicando las razones por las que no gestiona el tema o describiendo cualquier plan para gestionarlo. Las razones de omisión solo se permiten para el Contenido 3-3 Gestión de temas materiales en GRI 3.

Requisito 5: Informar contenidos del Tema; Estándares para cada tema material

- Reportar los contenidos de los Estándares temáticos GRI enumerados para ese tema en los Estándares sectoriales.
- Proporcionar el motivo de la omisión 'no aplicable' y la explicación requerida en el índice de contenido GRI.

Requisito 6: Proporcione las razones de la omisión de divulgaciones y requisitos que la organización no puede cumplir.

Requisito 7: Publicar un índice de contenidos GRI

La información reportada utilizando los Estándares GRI se puede publicar o hacer accesible en una variedad de formatos (p. ej., electrónico, en papel) en una o más ubicaciones (p. ej., un informe de sustentabilidad independiente, páginas web, un

informe anual). El índice de contenido GRI proporciona una descripción general de la información reportada por la organización, muestra dónde se puede encontrar la información reportada y ayuda a los usuarios de la información a acceder a esta información

Requisito 8: Proporcionar una declaración de uso: esto debe ir incluido en el índice donde se detalla la fecha de inicio y su fecha final.

Requisito 9: Notificar a GRI

La organización deberá notificar a GRI sobre el uso de los Estándares GRI y la declaración de uso mediante el envío de un correo electrónico a reportregistration@globalreporting.org.

3.7.1. Informes con referencia a los Estándares GRI

Una organización puede informar con referencia a los Estándares GRI si no puede cumplir con todos los requisitos para informar de acuerdo con los Estándares GRI, también puede informar con referencia a los Estándares GRI si utiliza Estándares GRI seleccionados, o partes de su contenido, para reportar información sobre temas específicos para propósitos específicos, como cumplir con un reglamento de informes sobre el cambio climático. La organización debe cumplir con los tres requisitos de esta sección para informar con referencia a los Estándares GRI:

- Publicar un índice de contenidos GRI
- Proporcionar una declaración de uso
- Notificar al GRI

3.8. Estándares EFRAG

El “European Financial Reporting Advisory Group” (EFRAG) es un grupo consultivo para la información financiera en Europa. Es una asociación privada e independiente creada en marzo de 2001, que se encarga de proporcionar a la Comisión el apoyo y la experiencia necesarios para evaluar las Normas Internacionales de Contabilidad. La Comisión pide consejo al EFRAG sobre si la norma se ajusta al principio de imagen fiel y si satisfacen los requisitos de comprensibilidad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad. Es importante destacar que el EFRAG no pretende regular o actuar como organismo

regulador, sino contribuir al desarrollo de normas adecuadas, en especial en el contexto europeo, pero con el ánimo de que sean aceptadas internacionalmente.

La misión que tiene EFRAG es servir al interés público europeo tanto en la información financiera como en la presentación de informes de sostenibilidad mediante el desarrollo y la promoción de puntos de vista europeos en el campo de la presentación de informes corporativos y mediante el desarrollo de proyectos de normas de información de sostenibilidad de la Unión Europea.

En sus actividades de información de sostenibilidad, EFRAG proporciona asesoramiento técnico a la Comisión Europea en forma de proyectos de normas de información de sostenibilidad de la Unión Europea, acompañados de bases de conclusiones y análisis de costes y beneficios. EFRAG busca la contribución de todas las partes interesadas y obtiene pruebas sobre circunstancias europeas específicas a lo largo del proceso de establecimiento de normas. Su legitimidad se basa en la transparencia, la gobernanza, el debido proceso (que puede incluir pruebas de campo, análisis de impacto y divulgación), la responsabilidad pública y el liderazgo de pensamiento. Esto permite a EFRAG hablar de manera convincente, clara y coherente, y ser reconocido como la voz europea en la presentación de informes corporativos.

EFRAG está en proceso de implementar la estructura de gobernanza de informes de sostenibilidad, incluidos los organismos técnicos que pretenden estar operativos a finales de marzo de 2022. El trabajo de establecimiento de normas de informes de sostenibilidad se lleva a cabo sobre la base de proyectos por el Grupo de Trabajo del Proyecto sobre Normas Europeas de Información de Sostenibilidad (PTF-ESRS). El PTF-ESRS firmó acuerdos de cooperación con GRI, Shift y WICI y tuvo reuniones con el Grupo de Trabajo de Preparación Técnica de la Fundación IFRS. Se prevé que la cooperación con las iniciativas internacionales y europeas pertinentes en la presentación de informes de sostenibilidad (ámbito normativo), continúe en la estructura de gobernanza permanente del EFRAG.

3.9. La tecnología al uso de los Stakeholders

Sin duda hoy en día la tecnología forma parte de nuestro día a día, el uso de redes sociales, de softwares y de todo tipo de implementos tecnológicos, fortalece a una

empresa, y son herramientas importantes para poder desarrollar proyectos empresariales.

Hay que adaptarse a los cambios tecnológicos, hay q unirse a estos cambios para no quedar obsoletos y atrapados en el tiempo, saber usar este tipo de herramientas tecnológicas las cuales, en teoría nos facilitarían los procesos empresariales a los que queramos involucrarnos.

Métodos como las encuestas físicas, mediciones de audiencia, ya sea radial o televisiva, son métodos que se van quedando a través del tiempo y que van teniendo un recambio generacional importante, ya sea por obligación (el mundo y las dificultades de tener que necesitar a las personas físicamente para la realización de dicho trámite) o simplemente por adaptación a los años en que estamos viviendo y hacer uso de herramientas tecnológicas para facilitar ciertos trabajos empresariales.

La responsabilidad social hoy en día está despegando en el mundo empresarial y no existen muchas aplicaciones o programas para los distintos requerimientos, hay herramientas tecnológicas que poco a poco van desarrollándose y abriéndose camino, si bien es cierto el mundo empresarial responsable es muy exhaustivo y necesita de varios ítems por abordar, nada es imposible y a pesar de dificultades, como podrían ser la falta de datos , dichos programas o aplicaciones van apareciendo y ameritan tener una revisión para poder aceptarlos y adaptarlos a las necesidades de las empresas.

3.9.1. Los softwares CRM (Customer Relationship Management)

El origen de los sistemas de CRM modernos se remonta a finales de la década de los 80 y principios de la década de los 90, cuando ocurrió el desarrollo de los Sistemas de gestión de contactos que, posteriormente, evolucionaron en la tecnología de Automatización de la fuerza de ventas. A medida que la industria creció, se presionó a los proveedores para que ofrecieran un conjunto más amplio de servicios que abarcaran todo, desde el marketing hasta la preventa y la asistencia.

Un software de gestión de relaciones con los clientes se diseña con el propósito de eliminar los silos en la información sobre estos. Para ello, se les da a los clientes una gran relevancia, a fin de proporcionar una visión integral de todos los datos que tiene sobre ellos. La información como el nombre, la dirección, el correo electrónico, el número de

teléfono y las preferencias de comunicación, como también el historial de interacciones y compras de los clientes, se encuentran disponibles para ayudar a sus equipos a comunicarse con ellos por las razones adecuadas y mediante los canales apropiados.

CRM es un software para empresas, diseñado para digitalizar la gestión de las relaciones con sus clientes, tanto actuales como futuros, y conseguir una gestión más organizada de su proceso comercial, aumentando la productividad y eficacia de su negocio. Un software de CRM (gestión de relaciones con clientes) es una herramienta diseñada para ayudar a su organización a brindar a los clientes una experiencia única y perfecta, además de crear mejores relaciones.

Estos sistemas de gestión informáticos, sirven de apoyo a la gestión de la relación empresa-cliente, a la venta y al marketing. Las capacidades de un software CRM pueden variar de un software CRM a otro, pero la mayoría de ellos comparten grandes similitudes en los procesos de gestión de los clientes.

Los sistemas de CRM no se suelen diseñar para sectores específicos. Sin embargo, es importante tener en cuenta su sector de actividad durante la búsqueda del software adecuado. Los proveedores con experiencia en su sector entienden más rápidamente sus procesos empresariales, por lo que la implementación discurre más fácilmente.

La idea de cómo las empresas abordan las interacciones con los clientes y crean relaciones con ellos constituye su estrategia de CRM. Implica recopilar los datos de los clientes y analizar el historial de las interacciones con ellos, a fin de proporcionar mejores servicios y crear mejores relaciones para, finalmente, impulsar las ventas y los ingresos.

Cuando tiene una estrategia de CRM sólida para su empresa, puede establecer conexiones personales con los clientes, lo que, a su vez, lo ayuda a identificar sus necesidades y requisitos, además de ofrecerles servicios personalizados.

3.9.2. El CRM Manager y Analista CRM

Las funciones CRM Manager se enfocan en la gestión integral de la estrategia y la herramienta CRM de la empresa y suele reportar al director de marketing o al director

general. es el responsable último de tu estrategia de CRM y por tanto, es el encargado de:

- La elección de un CRM en base a las necesidades de su negocio.
- La gestión de las bases de datos de la plataforma CRM.
- La planificación de las estrategias de CRM de la empresa.

Por su parte, el Analista CRM se enfoca en extraer información de calidad del CRM. También de segmentarla y prepararla para que sea fácil de digerir. Por su parte, este perfil suele reportar al CRM Manager o, en su ausencia, al responsable de marketing.

Hay muchas funciones que desempeña este tipo de profesional, sin embargo, hay 5 que destacan por encima de la demás en su día a día:

- Análisis y seguimiento de los principales KPIs y acciones CRM
- Transformación de datos en insights de negocio.
- Apoyar a los demás departamentos en su uso de la herramienta o sus datos.
- Colaboración en la definición y ejecución de diferentes campañas de marketing.
- Programas de fidelización.

Dentro de los softwares más importantes que su núcleo es utilizar un doftware CRM tenemos como ejemplo:

- AKTEK IO:proporciona la flexibilidad necesaria para crear una solución eficaz de gestión de los grupos de interés adaptada a las necesidades organizacionales. AKTEK iO puede ser utilizada para capturar, acceder, analizar, visualizar y reportar información sobre las partes interesadas, sus características y las relaciones entre ellas.
- Efficacy: Efficacy te permite realizar una excelente gestión CRM y categorizar a cada stakeholder en todos los anteriores, según necesidades. A la hora de filtrarlos será mucho más fácil acceder a ellos y a la información que tienes de cada uno, así como los documentos enviados y recibidos, las citas o reuniones agendadas.
- Borealis: Es la primera boutique de M&A española que utiliza tecnología Blockchain en los procesos en los que participa. Básicamente, blockchain es de un conjunto de tecnologías que permiten llevar un registro seguro,

descentralizado, sincronizado y distribuido de las operaciones digitales, sin necesidad de la intermediación de terceros.

- ESGeo: es una aplicación de software en la nube que ayuda a las empresas a optimizar su proceso de informes de sostenibilidad, desde la recopilación y validación de datos no financieros hasta el cálculo de KPI y la creación de informes.
- Métrica V3: Es la metodología que desde la Administración pública del Estado de España se ofrece para el desarrollo del proyecto TIC en el sector público del estado. Se trata de una metodología de acceso y uso libre siempre y cuando se mencione su origen. La versión 3, actualmente publicada, data del año 2000, aunque se han ido incorporando determinadas interfaces a su estructura original.

Con esta metodología se puede dar soporte al ciclo de vida del software, comunicación, operación y mantenimiento, además de incorporar varias técnicas, la mayoría dedicadas al desarrollo de software, a las prácticas y pruebas, pero también dedicada a la gestión de proyectos.

También incorpora una sección denominada participantes, la cual se centra exclusivamente en los participantes de un equipo de proyecto de desarrollo, desde el directivo hasta el programador, identificando los distintos roles que pueden estar incluidos en cada perfil, pero sin salirse en ningún momento del personal incluido en el equipo.

La estructura principal de la metodología se divide en 7 procesos:

1. Planificación de sistemas de información
 2. Estudio de viabilidad del sistema
 3. Análisis del sistema de información
 4. Diseño del sistema de información
 5. Construcción del sistema de información
 6. Implantación y aceptación del sistema
 7. Mantenimiento del sistema de información empresa.
- PMBOK: (siglas de Project Management Body of Knowledge; o Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos, en español) es un documento creado por el PMI (Project Management Institute) que contiene procesos, prácticas

recomendadas, terminologías y directrices para una gestión de proyectos exitosa.

Más que una metodología, lo que comparte el PMBOK son buenas prácticas y lineamientos que permiten dar buen seguimiento a los proyectos y a sus etapas, durante toda la vida que tengan, gracias a la experiencia de los profesionales que ya han comprobado su eficacia.

Ayuda tanto a las personas que se inician en el área de gestión de proyectos, ya que explica los procesos clave con miras a que se adapten a la metodología que cada gestor decida; y también funciona para los más experimentados, pues cada nueva edición de la guía incorpora innovaciones que responden a las herramientas y necesidades más actuales.

- ICB4: La Individual Competence Baseline (IPMA ICB®), cuya versión más actual es la 4, está dirigida a la certificación de personas a nivel individual. La ICB4 sienta las bases para la evaluación y la perfección de las competencias profesionales individuales en la dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos de todo tipo. El IPMA ICB no es un manual para la gestión de proyectos, programas o carteras de proyectos, sino que es un estándar en el que se definen las competencias que un individuo ha de poseer para lograr un fin concreto en un dominio determinado. IPMA también reconoce otros dos tipos de competencias, la de equipo y la organizacional. La competencia de equipo es aquella que mide el rendimiento colectivo de un conjunto de personas, unidos en la consecución de un objetivo común. La competencia organizacional, evalúa las capacidades estratégicas de un conjunto autónomo de personas.

La plataforma va más allá de los informes de sostenibilidad tradicionales y está diseñada para gestionar toda la cadena de valor de los factores ambientales, sociales y de gobernanza, lo que permite a las organizaciones medir, informar y comparar los impactos comerciales de las iniciativas ESG. Las empresas pueden identificar y medir problemas materiales de ESG, comparar su posicionamiento con puntos de referencia, aumentar la participación de la alta dirección en el logro de los objetivos corporativos de sostenibilidad y mejorar el compromiso con los grupos de interés externos, incluidos inversores, agencias de calificación e instituciones financieras.

Actualmente, una gran mayoría de los CRM están en la nube, en formato cloud/saas (software as a service) de pago por uso, lo que facilita a las empresas su instalación y mantenimiento, sin requerir grandes inversiones iniciales. En lugar de instalar el software en los servidores de la empresa, por lo general, sólo es necesario pagar una cuota mensual de afiliación para tener acceso a esos softwares CRM desde cualquier navegador.

3.9.3. Stakeholder Map

El Stakeholder Map es la representación gráfica del quién es quién en la empresa. Se trata de un documento en el que aparecen representados todos esos actores implicados en nuestra empresa, y se reflejan las relaciones entre ellos. De este modo, podemos analizar su influencia en el proyecto o incluso entre ellos mismos. Se trata de una representación dinámica, que en cualquier momento puede cambiar. Los stakeholders no son fijos, pueden aparecer, desaparecer o cambiar su relación con la empresa, fortaleciendo o debilitándolas.

La gran ventaja de esta herramienta es que nos permite identificar a todos los stakeholders de la empresa. A partir de su posición en el mapa podemos priorizar a unos u otros según el interés que nos generen o el poder que tienen de influir en el negocio o proyecto. El Stakeholder Map también nos puede ayudar a comprender la motivación de cada stakeholder con nuestro proyecto. ¿Por qué le interesa formar parte del mismo? Respondiendo a esta última pregunta, se debería ser capaz de definir y/o establecer la relación estratégica adecuada con cada uno de ellos.

Excel es una de las herramientas que nos permitirá diseñar nuestros Stakeholder Map y las diferentes matrices que podamos extraer de los mismos. Se puede encontrar plantillas de Excel para diseñar el mapa de stakeholders, además de incluir la información que consideres necesaria sobre cada uno de ellos. Incluso se puede encontrar la matriz de stakeholders en Word, de modo que no es necesario hacer una gran inversión económica en un software para controlar a nuestros stakeholders.

3.9.3.1. Cómo hacer un mapa de stakeholders

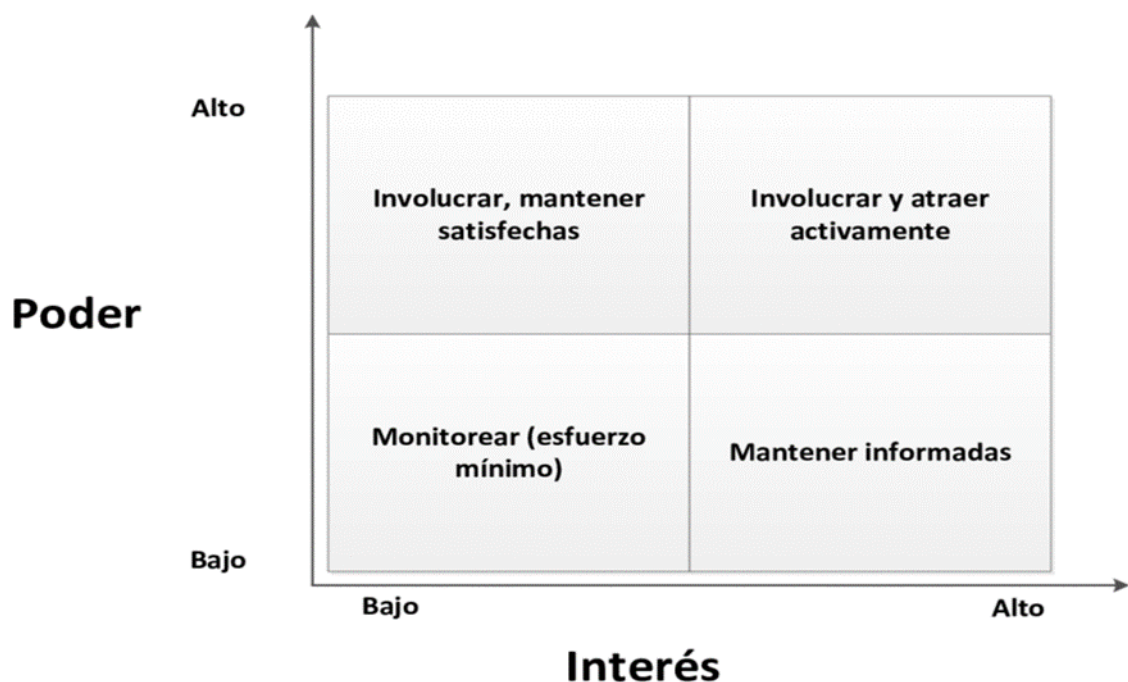
El Stakeholder Map está compuesto por tres elementos:

En primer lugar, tenemos los sectores, que a menudo se representan por tres círculos concéntricos. En el central pueden aparecer los clientes, en el segundo tendremos los stakeholders internos (trabajadores, dirección, socios, accionistas) y en el tercero los externos (proveedores, distribuidores, entidades financieras).

El segundo elemento clave son los propios stakeholders. Tendremos que identificarlos y asignarlos al grupo al que pertenezcan.

El tercer elemento son las relaciones, que se deberían describir junto al mapa.

Para visualizar mejor estas relaciones, podemos hacer versiones alternativas del Stakeholder Map. Por ejemplo, podemos hacer una cuadrícula donde aparezcan en nivel de poder en un eje y el de influencia en otro. Habrá cuatro grupos (poder e influencia, poder sin influencia, influencia sin poder, ni poder ni influencia) y asignaremos cada stakeholder al nivel correspondiente. A partir de ahí, será más fácil saber qué interés tienen en nosotros, qué intercambian entre sí los grupos de interés y qué relación nos interesan mantener con ellos: involucrar, informar, reportar, monitorizar, etc.



4. Objetivos e Hipótesis

4.1. Los objetivos del siguiente trabajo de fin de master son:

- Resaltar la importancia de los grupos de interés.

- Aplicar un plan de acción para el manejo de los grupos e interés.
- Mediante ejemplos, demostrar las consecuencias de una buena o mala gestión de grupos de interés.

4.2. Hipótesis

Una buena gestión de los grupos de interés o stakeholders, es la clave principal para el desarrollo y éxito de una empresa, saber aplicar y desarrollar un plan de acción hacia los stakeholders, será fundamental y complementario para poder controlarlos.

5. Metodología

En el siguiente trabajo de fin de master, la metodología de estudio para la realización del tema de gestión de grupos de interés, se implementará una metodología mixta, la cual consiste en iniciar con un método cuantitativo para evaluar un concepto y posteriormente, explorar de manera detallada unos pocos casos o sujetos.

Con base en otras investigaciones, las cuales su tema en común era elaborar un manual de buenas prácticas para el uso de los stakeholders, se elaboró un plan de acción para con los stakeholders, el cual su objetivo principal es, saber cómo actuar en caso de una mala práctica hacia con los grupos de interés y el cual consiste en:

5.1. Las relaciones con los grupos de interés o stakeholders

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

Con los grupos de interés siempre se debe estar en constante dialogo y en constante evaluación ya que siempre están en cambio constante. El dialogo por su parte nos ayudara a explorar intereses, valores y necesidades que puedan aparecer sobre la marcha y con esto podemos buscar un beneficio mutuo también conocido como el win to win y así de tal manera fortalecer las relaciones.

El proceso de relación con los grupos de interés es asimismo una parte esencial de los procesos de inteligencia estratégica de una organización, ya que es una fuente permanente de información con la que poder orientar la estrategia de la organización, reforzando la efectividad de sus acciones.

Precisamente por eso gran parte de los esfuerzos organizativos de integración de la RSE en la estrategia de la compañía van destinados a crear un modelo útil que permita a la organización integrar de manera efectiva la relación con sus grupos de interés en las líneas estratégicas de RSE, que permita de manera doble dotarlas de legitimidad exterior e interior, así como orientarlas a necesidades específicas, de manera que se minimicen los riesgos de fracaso.

5.2. Identificación de los grupos de interés

El primer paso en el establecimiento de un modelo de gestión con los grupos de interés que debe seguir toda organización que desee desarrollar un proceso de este tipo es la identificación de quienes pueden ser encuadrados dentro de esta categoría.

En este estado inicial, así como en todo el proceso posterior, conviene involucrar a los distintos departamentos de la organización; desde la alta dirección hasta administración, pasando por compras, marketing, recursos humanos, medio ambiente, finanzas o calidad, entre otros.

Este es un elemento clave que, de no realizarse así, puede sentar las bases de un modelo incompleto o erróneo con el que la organización tome decisiones incorrectas, que no sólo no ayuden en la estrategia de RSE, sino que incidan negativamente en los riesgos reputacionales y de gestión.

No existe una lista genérica de grupos de interés para las compañías, ni siquiera del mismo sector. Cada organización debe contemplarse desde una perspectiva transversal de tal manera que pueda identificar todos aquellos grupos que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo de la actividad.

Es preciso tener en cuenta que este paso debe afrontarse como un proceso abierto, donde la naturaleza cambiante del entorno hará que aparezcan o desaparezcan agentes del ámbito que la organización debe contemplar como esfera de influencia, y donde

están integrados los que debe considerar sus stakeholders. Por eso será preciso realizar análisis dinámicos de este listado (al menos una vez al año) para garantizar que la organización obtiene una perspectiva actualizada del panorama de grupos de interés que desea incluir en el modelo. Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:

Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los stakeholders internos.

Por influencia: grupos de interés que influyen en el desarrollo de la actividad de la organización.

Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.

Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización.

Para evaluar a los stakeholders hay que dar un orden de prioridades a cada stakeholder porque no es posible atender a todos a la vez, el peso de cada grupo de interés determinará también cómo de relevante es dar respuesta a sus expectativas y porqué a veces los grupos de interés pueden, incluso tener expectativas opuestas, si el grupo tiene mayor relevancia será más importante dar respuesta a sus expectativas que si el grupo no es tan relevante. Saber determinar la importancia de cada uno es fundamental para poder ir resolviendo temas que puedan afectar a la empresa.

Otra manera de identificar los grupos de interés es realizándose algunas preguntas tales como:

- ¿Quiénes determinan las influencias políticas y toma de decisiones?
- ¿Quiénes proporcionan y entregan la capacidad de la administración electrónica?
- ¿Quiénes proporcionan los medios técnicos y financieros?
- ¿Quiénes son los beneficiarios directos o indirectos?
- ¿Quiénes son sus representantes?
- ¿Quiénes necesitan especial atención?
- ¿Quiénes son los representantes de la implementación de las iniciativas del gobierno de datos abiertos?

Otro enfoque para poder identificar los grupos de interés es por el medio individual y grupal, para posteriormente identificar las razones por las que se han identificado dichos stakeholders, por lo que se necesita conocerlos y saber los beneficios potenciales que les puede traer a la empresa.

Es necesario mantener activo el análisis del entorno del proyecto para poder identificar nuevos stakeholders y gestionar los posibles cambios de interés como su influencia, dichos cambios pueden repercutir en las prioridades estratégicas de la empresa. Para lo cual se recomienda seguir el siguiente sistema:

- Identificar las principales categorías
- Identificar los intereses de los stakeholders
- Identificar la influencia de los stakeholders
- Identificar los cambios relevantes en el entorno
- Analizar las consecuencias de los cambios relevantes en el entorno
- Acciones para gestionar los stakeholders

5.3. Realización de Auditorías RSE

Dentro de este ámbito, las líneas de acción de Responsabilidad Social Corporativa, están prestando especial relevancia a la Cadena de Valor o Cadena de Suministro, en la que las organizaciones tienen que asegurar que sus productos son fabricados de acuerdo a unos requisitos económicos, sociales y ambientales, y respetando los derechos laborales de las personas involucradas en la producción o prestación del servicio. El deterioro de la reputación de muchas empresas procede mayoritariamente de malas prácticas en sus Cadena de Valor o Cadena de Suministro, que puede afectar a las ventas y a la rentabilidad, de aquí la importancia de tener un control sobre todas las fases de la misma.

se realizan auditorías RSC para la evaluación de la conformidad de estos estándares, guías o iniciativas de Responsabilidad Social (ISO 26000, SA8000, SR10, SGE21) tanto dentro de una organización, como en su Cadena de Valor, que es fundamental para dar continuidad a los resultados de todo negocio.

La “Cadena de Suministro Responsable” es la rama de la Responsabilidad Social Empresarial que se ocupa de garantizar los requisitos económicos, sociales y

medioambientales en cada uno de los eslabones de la Cadena de Suministro o Cadena de Valor, a partir de la toma de conciencia sobre el hecho de que la organización ya no sólo es responsable de sus actos, sino también de los de sus proveedores, distribuidores, contratistas, subcontratistas, etc. Las auditorias de la Cadena de Valor tienen por tanto como objetivo controlar y minimizar los riesgos y amenazas que puedan aparecer en la cadena logística de la organización, para lo cual se proponen una serie de medidas que mejoren el rendimiento y la seguridad de las mercancías o servicios dentro de la misma.

Dependiendo de las necesidades de la organización, la auditoria de Cadena de Valor puede incluir:

- ❖ El estudio del cumplimiento de los requisitos sociales y/o éticos
- ❖ La evaluación de los procesos de producción
- ❖ La verificación de las condiciones del lugar de trabajo
- ❖ La comprobación de que el producto es sostenible medioambiental y socialmente
- ❖ La revisión del cumplimiento de criterios de seguridad internacionales
- ❖ La evaluación de la calidad y seguridad del producto respecto a los requisitos del cliente establecidos.
- ❖ La evaluación del cumplimiento de los requisitos en las relaciones cliente-proveedor Interno.

En las Auditorias RSC, se siguen los principios fundamentales de la norma ISO 26000, y del resto de normas de sistemas de gestión de responsabilidad social, tales como la norma SA 8000, norma SR10 o la norma SGE21, realizando la verificación del cumplimiento de sus requisitos a los proveedores de la Cadena de Suministro.

Hoy en día en lo que respecta al marco de responsabilidad social lo que viene siendo a ser la forma de actuación adoptada por las empresas para dirigir su actividad de manera sostenible y ética, disminuyendo el impacto negativo que las empresas tienen sobre sus grupos de interés, el medio ambiente y la sociedad en general, ha tomado mucha fuerza en la unión europea, tal es así que desde el 2018 una memoria de sostenibilidad es obligatorio hacer para aquellas empresas con más de 500 empleados. La sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente, la huella de carbono, la economía circular ya no son más una energía potencial, hoy en día son parte fundamental de una empresa sostenible y

todos los empresarios están dirigiéndose hacia ese lado medioambiental sostenible y transparente.

Una gestión responsable puede generar mayor competitividad y sostenibilidad en la empresa y generar beneficios para la sociedad. Si la RSC se implementa en toda la estructura corporativa, incluyendo a todos los trabajadores de la organización, la empresa puede alcanzar una serie de ventajas que reportan grandes beneficios, tanto para la propia empresa como para la sociedad.

A continuación, nombraremos las ventajas de tener una RSC;

- La fidelización de los grupos de interés. Mejora la imagen de la empresa y los vínculos que esta tiene con clientes, proveedores y socios.
- Facilidad de acceso a financiación. Las prácticas éticas y transparentes favorecen la credibilidad en los mercados y facilitan el acceso a la financiación.
- Atracción y retención de talento. Las condiciones laborales pueden aumentar la permanencia de los empleados y atraer a nuevos trabajadores.
- Reducción de costes. Implementar políticas enfocadas a disminución del consumo energético o el reciclaje disminuye los gastos de la empresa.
- Beneficios fiscales. La empresa puede desgravarse el 35% de las donaciones, el cual aumenta a un 40% a partir del tercer año de colaboración.
- Prevención de riesgos. La implementación de códigos éticos y de conducta y de estándares responsables, disminuye la probabilidad de quejas o publicidad negativa y aumenta la sostenibilidad a largo plazo.

Como se mencionó a la Unión europea cabe mencionar a la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa que tiene como objetivo garantizar que las empresas divulguen públicamente información adecuada sobre los riesgos y los problemas de sostenibilidad a los que se enfrentan, así como los impactos que están teniendo en las personas y el medio ambiente. Todas las grandes empresas y aquellas que cotizan en los mercados regulados de la Unión Europea, excepto las microempresas cotizadas, deberán cumplir con la directiva, que entrará en vigor el 1 de enero de 2023. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cotizadas tienen un período de tres años para

cumplir. con ella La directiva otorga mayores responsabilidades a los equipos de gestión, los comités de auditoría y los auditores legales.

5.3.1. Norma ISO 26000

La Norma internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, ofrece una guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo.

ISO 26000, así como agrega valor al trabajo existente sobre la responsabilidad social, extiende la comprensión y la implementación de la RS mediante:

- El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa RS y los asuntos de RS que las organizaciones necesitan abordar
- El aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas
- La afinación de las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional.

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más.

ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable.

La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general. Al mismo tiempo, líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la

prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral.

Mientras que la ISO 26000 proporciona una guía en RS no sólo para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones del sector público de todo tipo. La experiencia de ISO está en el desarrollo armonizado de acuerdos internacionales en dobles niveles de consenso: entre las principales categorías de las partes interesadas y entre los países.

5.3.2. SA 8000

SA 8000 es un estándar de certificación internacional que fomenta en las empresas el desarrollo, el mantenimiento y la aplicación de prácticas socialmente aceptables en el puesto de trabajo.

Fue creado en 1989 por la SAI (Responsabilidad Social Internacional), un miembro del Consejo de Prioridades Económicas, y está considerado como el estándar independiente de puestos de trabajo más reconocido a nivel mundial. Se puede aplicar a cualquier empresa, de cualquier tamaño, y en todo el mundo.

La certificación SA 8000 aborda temas como el trabajo infantil y el trabajo forzado, la salud y la seguridad en el trabajo, libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión. Además de establecer estándares sobre el puesto de trabajo en todo el mundo, la SA 8000 incorpora también acuerdos internacionales, incluyendo convenios de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

Adoptar la norma SA 8000 implica que la empresa considera el impacto social de sus operaciones, además de las condiciones en que trabajan sus empleados, socios y proveedores. Se puede aplicar a cualquier empresa, de cualquier tamaño, en todo el mundo. La certificación de su empresa según SA 8000 con una auditoría de SGS le ayudará a desarrollar y mejorar la responsabilidad social en sus operaciones. La colaboración con nuestros expertos auditores para implementar el estándar de puesto de trabajo más reconocido a nivel mundial muestra responsabilidad social a la hora de optar a contratos y expandir su empresa.

La certificación SA 8000 Muestra su compromiso con la responsabilidad social y con un trato a sus empleados ético y conforme con los estándares globales.

Mejora la gestión y el rendimiento de su cadena de suministro.

Le garantiza la conformidad con los estándares globales y limita el riesgo de negligencia, filtraciones a medios de comunicación y litigios.

Apoya su estrategia empresarial y refuerza la lealtad de sus empleados, clientes y otras partes interesadas.

Le permite demostrar auténtica responsabilidad social cuando opta a contratos internacionales o se expande localmente para implantar nuevos proyectos empresariales.

La asociación con SGS para conseguir la certificación conlleva mejores procesos operativos, adquisición de talentos, cadenas de suministro más coherentes y eficaces y más relaciones sostenibles con clientes, y todo ello se refleja en ventajas competitivas rentables.

La Norma SA8000 mide el desempeño social en ocho aspectos importantes para la responsabilidad social en los lugares de trabajo, en base a un elemento de sistema de gestión que impulsa la mejora continua en todos los aspectos de la norma. Esta norma es apreciada por las marcas y líderes sectoriales por su enfoque riguroso para asegurar la más alta calidad de cumplimiento social en sus cadenas de suministro, sin sacrificar por ello los intereses comerciales. Asimismo, esta norma refleja las disposiciones laborales contenidas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). También respeta, complementa y respalda las leyes laborales nacionales en todo el mundo, y actualmente ayuda a asegurar condiciones laborales éticas para más de dos millones de trabajadores.

SAI ofrece una amplia selección de recursos para ayudar a las organizaciones a mantener y mejorar continuamente su desempeño social, incluyendo la generación de

capacidades, el compromiso de las partes interesadas, la colaboración entre compradores y proveedores, y el desarrollo de herramientas para asegurar mejoras continuas.

❖ Elementos de la Norma SA8000

1. Trabajo infantil
2. Trabajo forzoso o bajo coacción
3. Salud y seguridad
4. Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
5. Discriminación
6. Prácticas disciplinarias
7. Horas de trabajo
8. Remuneración
9. Sistema de gestión

5.3.3. SR10

La SGE 21 como también se le conoce, constituye una herramienta clave para la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG, por sus siglas) en la gestión de empresas y organizaciones de todo tipo.

Este estándar establece los requisitos de un sistema de gestión de la responsabilidad social para organizaciones comprometidas con los principios y recomendaciones sobre desarrollo sostenible y responsabilidad social existentes y, en particular, los contenidos en la Norma Internacional ISO 26000.

Este estándar ha sido desarrollado como consecuencia de:

- a) La constatación de que la sostenibilidad, la responsabilidad social y la buena gobernanza son asuntos establecidos en el debate económico, social y ambiental, y el convencimiento de que son asuntos claves para el progreso de la sociedad.

b) La conveniencia de proveer una herramienta que permita a las organizaciones progresar en materia de responsabilidad social y comunicar sus avances, y en particular a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) de manera proporcional a su dimensión.

c) Las demandas de numerosas organizaciones que utilizan los servicios de las entidades de certificación para mejorar en relación con un determinado objetivo como la calidad, la relación con el medio ambiente o la seguridad y salud laboral, y que están en disposición de utilizar en la responsabilidad social las técnicas de gestión que han demostrado su eficacia en esos ámbitos. Estas organizaciones desarrollan sus políticas y establecen sus objetivos de responsabilidad social en mercados y entornos cada vez más sensibilizados ante las cuestiones de responsabilidad social, mercados de los cuales no pueden desentenderse y cuyas demandas están obligadas a atender, y que al mismo tiempo ofrecen ventajas competitivas a aquellos que mejor responden a sus expectativas.

El estándar IQNet SR10 establece un sistema de gestión de la responsabilidad social basado en la metodología de mejora continua conocida como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar. El ciclo de mejora continua se puede describir brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y requisitos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de sostenibilidad y responsabilidad social de la organización.
- Hacer: implementar los requisitos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los requisitos respecto a la política de responsabilidad social, los objetivos, las metas y los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
- Actuar: llevar a cabo acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de la responsabilidad social.

Los requisitos para el sistema de la gestión de la responsabilidad social contenidos en este estándar componen una herramienta para el avance en la gestión de la sostenibilidad y de la responsabilidad social, compatible con otros sistemas de gestión internacional basados en las normas ISO. Por ejemplo, ISO 9001 and ISO 14001.

Este sistema contiene requisitos auditables que aseguran una mejora continua del sistema de gestión de la responsabilidad social; sin embargo, no establece requisitos absolutos en relación con la responsabilidad social, más allá de:

- a) Las obligaciones legales que sean de aplicación a una organización.
- b) Los requisitos del sistema de gestión recogidos en este estándar y cualquier otro requisito que la organización suscriba o establezca.
- c) Los objetivos establecidos por la propia organización.

Los requisitos de este estándar van dirigidos tanto a empresas grandes, como pequeñas, así como públicas o privadas, y de cualquier tipo de sector de actividad.

Los objetivos principales de este estándar son:

Integrar los aspectos financieros y de buen gobierno con los sociales y ambientales de una organización.

Gestionar de manera integrada los grupos de interés. Se pretende obtener la satisfacción de todas las partes interesadas.

La norma está compuesta por seis capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla los requisitos de la Norma, y por lo tanto en el que se basará tanto la implantación como la auditoría de la organización a evaluar. Dicho capítulo se desglosa a su vez en nueve áreas de gestión que establecen los requisitos que se consideran adecuados para demostrar las evidencias de su implantación:

Gobierno de la organización

Personas que integran la organización

Clientes

Proveedores y cadena de suministro

Entorno social e impacto en la comunidad

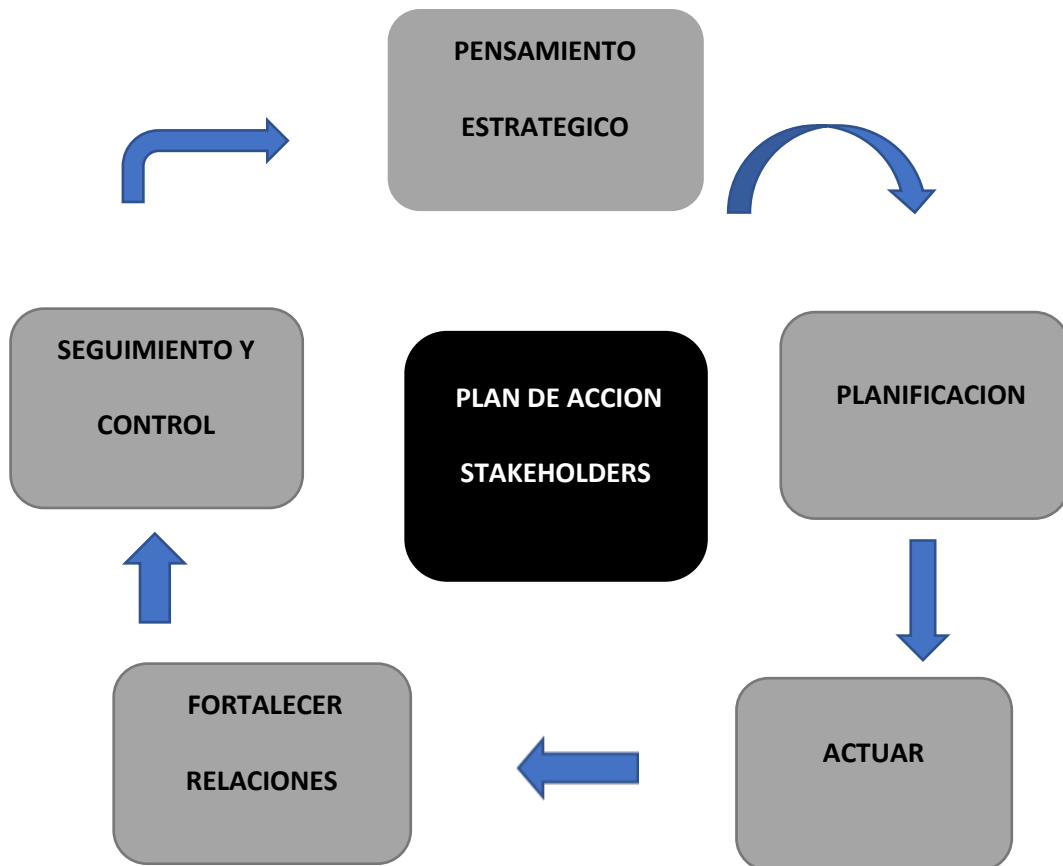
Entorno ambiental

Inversores

Competencia

Administraciones Públicas

5.4. PLAN DE ACCION DE RELACION PARA LOS STAKEHOLDERS



5.4.1. Pensamiento estratégico

Como objetivo principal, tenemos por esta primera etapa, comprender mejor a quienes afecta la empresa, quienes afectan a la empresa y cuáles son los temas principales a tratar. Es importante no lanzarse directamente a la relación con stakeholders sin analizarla estratégicamente. Las acciones y herramientas descritas en esta etapa se basan en preguntas que deberá responder para alinear los procesos de relación con stakeholders con los objetivos estratégicos de la organización.

¿Por qué quieren usted y sus stakeholders relacionarse?

¿A quién desea convocar?

¿Qué temas desea tratar?

¿Qué desea lograr y cómo sabrá si ha tenido éxito?

5.4.1.1 Identificación del tema prioritario

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

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

- Según la madurez del tema

Una manera conveniente de analizar el amplio espectro de temas que plantea la diversidad de los stakeholders consiste en considerar la madurez de los temas. La compañía farmacéutica Novo Nordisk creó una escala para clasificar los temas de acuerdo con su madurez. Un mismo tema puede encontrarse en distintas etapas de madurez en diferentes regiones o países, y en distintas industrias.

Las 4 etapas de madurez de los temas:

1. Latente:

- Algunas comunidades de activistas y ONGs son conscientes del tema

- Existe poca evidencia científica del tema.
- La comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema.

2. Emergente

- Existe consciencia política y mediática del tema en concreto.
- El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún.
- Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema.

3. En Consolidación

- Ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto.
- Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas con el tema en todo el sector correspondiente.
- Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente.
- Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas.

4. Institucionalizado

- Se legisla el tema o se establecen normas industriales.
- Las prácticas pertinentes se incorporan al modelo de negocio-excelencia

5.4.1.2. Prioridad según el nivel de influencia y dependencia de los stakeholders

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

Luego de la identificación de los stakeholders se recomienda el seguimiento de los mismos, en dos fases que pueden convertirse en cíclicas, lo que proporcionara el dinamismo en la gestión de stakeholder.

Como segunda fase tenemos el feedback de los stakeholder que se puede desarrollar mediante focus group, entrevistas, encuestas, análisis digitales, etc.

Tercera fase que es la comunicación a los stakeholders con una retroalimentación.

5.4.2. Planificar

Una vez analizado y evaluado el orden de prioridades de los stakeholders existe un siguiente paso que da apertura a las siguientes preguntas interrelacionadas, que servirá para desarrollar un plan de acción basado en la definición de las expectativas existentes entre su organización y sus stakeholders, así como también de los cambios y recursos que se necesitarán para acortar esas brechas. De esta manera, podrá desarrollar un enfoque de relación con alineación estratégica y eficiencia de recursos e iniciar el proceso de aprendizaje interno y convocatoria de las áreas y personas claves para que la relación con los stakeholders vaya más allá de las palabras.

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

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

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

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

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

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

- Sin relación: cuando no se tiene ninguna relación con el tema a tratar.
- Exploratoria: cuando se trata de profundizar e investigar para aprender sobre el tema.
- En desarrollo: cuando se establece relación con los stakeholders de buena calidad, no centrando su cien por ciento de la atención, el impacto de estas relaciones en los procesos operativos de decisión no resulta claro y no hay objetivos de desempeño definidos para el abordaje de este tema.
- Integrada: la gestión de interés con los stakeholders es de alta calidad alimentan el proceso operativo de toma de decisiones y están integrados a los sistemas básicos de gestión. Las relaciones se sistematizan para asegurar un tratamiento adecuado del tema.
- Estratégica: Cuando parte de los procesos de gestión y gobierno, se vinculan a la estrategia de negocio. Los temas se tratan en profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel global y local.

Los distintos niveles de relación con los grupos de interés responderán a distintas magnitudes de cambio. En general, las relaciones de bajo nivel, tales como las de seguimiento o información, pueden resultar adecuadas para resolver o abordar desafíos menores en el comportamiento y la estrategia de los stakeholders y las compañías, mientras que las relaciones de nivel más alto tienen el potencial de permitir

cambios y transformaciones más grandes y de superar desafíos más sistemáticos y profundos en la gestión de impactos corporativos o temas de sostenibilidad.

Sin embargo, esto no significa que, por ejemplo, la provisión de información a los stakeholders no sirva para generar cambios significativos en su relación con ellos y en su comportamiento. De hecho, las relaciones suelen combinar enfoques de distintos

niveles y la información constituye una parte esencial de las relaciones de niveles superiores, tales como las de consulta o colaboración.

5.4.3. Fortalecer

El fortalecer es un esfuerzo continuo para desarrollar y mantener las capacidades de relación de la organización y sus stakeholders. Estas capacidades no sólo suponen las habilidades necesarias para facilitar el diálogo y otros procesos participativos, sino también para todas las actividades que conducen y siguen a la relación. Las capacidades de los stakeholders para participar en los procesos de relación también merecen atención y pueden requerir fortalecimiento. Las empresas que desean relacionarse con sus stakeholders deben considerar los requerimientos y las limitaciones específicas de sus stakeholders y, tal vez, tengan que asistir a los stakeholders de escasos recursos para que puedan participar en este tipo de procesos.

Los factores claves para fortalecer las relaciones luego de un proceso de evaluación en una etapa preliminar son los siguientes:

- **Compromiso de la alta dirección**

Una forma de fortalecer el compromiso con la alta dirección es a través de los promotores de ciertos temas en la alta dirección, ellos pueden impulsar la capacidad de respuesta de la compañía a alto nivel. Los aliados internos de gran utilidad para llamar la atención de la gerencia hacia temas específicos pueden encontrarse en diversos sectores de la compañía

- La remuneración de los ejecutivos se puede vincular a ciertos indicadores referidos a los temas de colaboración.
- Los responsables del presupuesto deben participar en las conversaciones sobre la disponibilidad de recursos financieros. Resulta fundamental que comprendan los temas a fin de asegurar su adhesión y la provisión de los recursos necesarios.
- También es importante involucrar al consejo y la gerencia para que lideren el abordaje del tema. Deben tener una participación activa a fin de comprender su responsabilidad de dirigir el proceso e impulsar la visión, misión y las consideraciones estratégicas para desarrollar la cultura interna adecuada a la capacidad de respuesta al tema.

- **Política referida al tema**

No todos los grupos participarán en el desarrollo del borrador de una política, pero deben tomar parte en la elaboración de la política final mediante.

- Las normas de responsabilidad corporativa o las que han desarrollado otras organizaciones, pueden servir de modelo, ya homologado por la participación de los stakeholders, para la formulación de políticas.

- **Indicadores de desempeño referidos al tema**

El debate inicial interno sobre los indicadores y objetivos de desempeño, basado en la consideración de sistemas de medición de otras empresas, puede servir para desarrollar otros intercambios de ideas con stakeholders internos y externos.

- **Asignación clara de responsabilidades internas a personas competentes.**
- **Procesos de revisión y aprendizaje que aseguren que la gestión del tema se mejora y se adapta constantemente a los cambios en las circunstancias.**

También es importante contemplar que ciertas personas o grupos pueden tener dificultades para aceptar su convocatoria, o verse impedidos por las circunstancias para contribuir a los procesos de relación. Por ejemplo, puede ocurrir que existan barreras idiomáticas, educativas, culturales, geográficas o temporales, o que los stakeholders carezcan de conocimientos sobre un tema específico y es posible que deba encarar las carencias de capacidad de los stakeholders para evitar su exclusión o prevenir su desvinculación. Por lo menos, tendrá que considerar cuidadosamente las circunstancias de la relación.

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

- Si les ofrece apoyo financiero a sus stakeholders, hágalo en función de condiciones claras y de forma transparente.

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

5.4.4. Actuar

Esta etapa consiste en traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones y asegurarse de que los stakeholders comprendan cómo lo hace. Es necesario convertir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en decisiones y planes de acción y luego en mejores procesos de negocio.

Aunque la preparación y la planificación hayan sido excelentes, durante el curso de la relación es posible que hayan surgido nuevos temas importantes que requieran nuevas instancias de diálogo y tal vez una reevaluación de las prioridades y recursos. Más aún, se debe revisar todo el proceso de relación a fin de identificar posibilidades de mejoras futuras en los próximos ciclos de relación con los stakeholders.

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

5.4.4.1. Creación de un plan de acción

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

Para ello es conveniente realizar objetivos Smart, lo cual significa que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y ajustados en el tiempo.

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

SMART es un acrónimo que hace referencia a cada una de las características que debe tener una buena meta. Así, un objetivo SMART es:

- Specific (específico)
- Mensurable (medible)
- Achievable (alcanzable)
- Relevant (relevante)
- Timely (temporal)

5.4.4.2. Información y creación de confianza

A fin de demostrar su consideración de los resultados del proceso de relación, resulta de vital importancia informar a los stakeholders de las decisiones que ha tomado como consecuencia de la relación. Esto es importante para los stakeholders que han participado en el proceso de relación, pero, como señalábamos antes, también puede influir las decisiones de otros stakeholders que no tomaron parte en el proceso inicial.

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

- Conversaciones individuales
- Seguimiento telefónico
- Cartas de agradecimiento que resumen los resultados y los pasos a seguir
- Dentro de las actividades regulares de información

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

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

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

5.4.4.3. Seguimiento y Control

Será parte importante de este plan de acción circular, cabe recalcar que este plan de acción, es circular y el seguimiento hacia con los grupos de interés será fundamental, ya que siempre existen cambios y la información está en constante desarrollo, nada es

estable, y para que perdure en el tiempo es necesario tener el seguimiento y de esta manera asegurar que la información no envejezca de manera errónea.

El seguimiento consiste básicamente en el análisis de la información generada en el proyecto, para la identificación temprana de riesgos y desviaciones respecto al plan. Por su parte el control comprende el desarrollo de las actuaciones para conseguir que lo planificado y esperado ocurra. Por lo tanto, controlar un proyecto no significa sólo identificar las desviaciones y tomar una actitud pasiva ante las mismas, sino que la esencia del control supone indagar en las causas de la desviación, definir las acciones para eliminarlas o minimizar sus efectos, e implantarlas.

Los pasos recomendados a seguir son:

- Recopilación de Información

Recopilar la información es indispensable para poder identificar los problemas, analizarla minuciosamente es parte del seguimiento para poder identificar los riesgos y desviaciones posibles del proyecto.

- Evaluación de la Información

Una vez identificadas las desviaciones o errores, será el momento de evaluar, para así poder priorizar los problemas del proyecto.

- Decisión de Contramedidas

Tomar acción, para poder resolver los problemas identificados, del más importante hasta el de menor riesgo.

- Información y aplicación de contramedidas

Con las acciones a tomar se procederá a informar a los stakeholders de las acciones que se realizaran para solventar los problemas o desviaciones del proyecto.

Al final de todo este plan de acción circular es necesario siempre una retroalimentación del caso en común, del progreso de las desviaciones y de la situación actual de la empresa luego de haber aplicado las medidas correctivas.

6. El coste de la insostenibilidad, crisis reputacionales, consecuencias e impacto en las empresas

En el mundo empresarial, es fundamental que las acciones de la organización estén en consonancia con los valores de la compañía. Es decir, no es solamente lo que la empresa diga de sí misma, es sobre todo lo que la empresa haga y comunique. Ser, Hacer y Decir, donde aquello que no se comunica no existe, forman parte de la cadena de construcción de una reputación confiable, sólida. Ambas cosas, el ser fiel a los valores demostrándolo con acciones, y saber cuándo hay que actuar de manera reactiva o proactiva en materia de comunicación son aspectos que determinan la gestión estratégica ante una situación de riesgo o ya cuando se está en una crisis.

Para poder desarrollar el siguiente tema primero debemos entender que es la confianza y la reputación respectivamente ya que estas dos palabras están relacionadas con la sostenibilidad empresarial, entendiendo por confianza a la creencia en que una persona o grupo de personas será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones y de valores. Reputación es una opinión, idea o concepto que la gente tiene sobre una persona o una cosa.

Ahora llevándolos al ámbito de la responsabilidad social y en un marco ESG, la confianza y la reputación se basan en la percepción y en la opinión conformada a partir de información emitida por distintos stakeholders y en distintos formatos y medios.

La confianza y la reputación están vinculados a la responsabilidad social corporativa, el cumplimiento regulatorio, los buenos resultados financieros, la innovación, la comunicación, la identidad de marca o la incorporación de criterios ESG en la gestión, etc. En definitiva, factores que impactan en la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Según estudios realizados por la universidad EAFIT, realizo una recolección bibliografía de 306 artículos de investigación que coincidieron con los diferentes criterios de búsqueda, con ellos se realizó un análisis de contenido, con el fin de identificar, teorías, metodologías, y oportunidades para futuros estudios. Los resultados demostraron que la sostenibilidad se puede considerar como un antecedente de la reputación corporativa

y como una herramienta para mejorar la percepción de los grupos de interés sobre las actividades de las compañías.

Además, se puede afirmar que incluir la gestión de la reputación y la sostenibilidad dentro de la estrategia corporativa puede ser una fuente potencial para crear valor, protegerse frente a las dificultades y maximizar la supervivencia del negocio.

La sostenibilidad produce confianza y la confianza produce reputación corporativa, lo que a su vez genera ingresos y rentabilidad.

El impacto reputacional de una crisis dependerá de cómo sea gestionada, y en ello influye sustancialmente si previamente una organización ha tomado medidas preventivas, que pasan por tener definidos protocolos de alerta, notificación, respuesta inmediata y actuación, contar con un Manual de Crisis, desarrollar activamente un relacionamiento con sus diferentes stakeholders de interés y tener presente la dimensión digital, así como si se cuenta con un portavoz de la organización definido y formado.

Los impactos reputacionales negativos pueden ser por:

- Fraudes
- Demandas
- Sanciones
- Delitos medioambientales
- Prácticas de negocio
- Despidos masivos
- Satisfacción de empleados
- Transparencia
- Gestión inadecuada de crisis
- Resultados financieros inesperados, etc.

El mecanismo de transmisión entre estos eventos reputacionales y el deterioro financiero se debe a la reacción de los stakeholders. Los clientes perciben negativamente a la empresa, lo que reduce los ingresos y los flujos de caja operativos, disminuye la vinculación y favorece a la competencia. Los proveedores y socios comerciales pueden

revisar sus precios y otras condiciones, lo que eleva los costes. Los empleados pierden motivación y productividad.

Los inversores y analistas revisan el valor del mercado de la empresa y estiman el impacto potencial del evento reputacional lo cual conlleva a un deterioro de la opinión sobre el equipo directivo de la empresa.

Por otra parte, existe una relación positiva entre la reputación y un buen desempeño financiero.

Como conclusión un evento negativo es más lesivo para la reputación de una empresa que un evento positivo y sus beneficios.

Riesgo reputacional

La mejor comunicación de crisis es la que se prepara antes: identificando riesgos reputacionales, detectando quienes son las comunidades con las que podemos conectar como aliados antes de que ocurran los problemas y las personas concretas que las lideran para ver las maneras, a través de nuestro relato, de poder llegar a ellas, de interactuar y generar engagement.

El riesgo reputacional es cualquier tipo de amenaza o peligro que pueda dañar la buena reputación de tu empresa y afectar negativamente el éxito general de tu negocio y tu reputación ante los consumidores. Estos riesgos suelen ser inesperados y pueden producirse sin aviso.

Entidades de distintos sectores están desarrollando marcos de gestión de riesgo reputacional, estos marcos incluyen componentes que configuran estructuras eficientes para la identificación, medición, control y gestión de riesgos.

De acuerdo con las mejores prácticas y los estándares internacionales para un marco de gestión de riesgo reputacional es conveniente, en primer lugar, establecer un conjunto de principios que sean la estructura para desarrollar el marco de gestión de riesgo reputacional los cuales recogen elementos como:

- Relevancia
- Responsabilidad

- Alcance
- Medición

Una vez definidos estos principios, se desarrollan los principales elementos del marco de gestión del riesgo reputacional, estos elementos se pueden focalizar en 5 bloques:

- **Definición y objetivos:** Definición conceptual del marco, factores y stakeholders afectados. El marco de gestión de riesgo reputacional comienza por un conjunto de definiciones y objetivos, en primer lugar, se define que se entiende por reputación y riesgo reputacional. En segundo lugar, se concretan los objetivos que se perciben y la manera de cómo llegar a ellos.
- **Organización, gobierno y políticas:** consideración del riesgo reputacional en el gobierno y la estructura organizativa de la función de riesgos, asignado roles y responsabilidades.
- **Metodologías de medición:** metodologías que permitan observar, analizar, interpretar y evaluar el riesgo reputacional de una manera objetiva, como pueden ser: medios de comunicación, redes sociales, encuestas, etc.
- **Mapa de riesgos reputacionales:** Nos permite vigilar los principales riesgos que puedan impactar en la reputación de la compañía y por tanto en sus resultados. La construcción del mapa de riesgos persigue la identificación de los principales factores que puedan afectar la reputación corporativa y su valoración.
- **Integración de la gestión:** consiste en el desarrollo de herramientas de gestión mediante elementos como: incorporación del riesgo reputacional en la definición del apetito al riesgo (nivel y tipo de riesgo que una entidad financiera está dispuesta a asumir para lograr sus objetivos estratégicos, así como su plan de negocio.)

Si previamente se ha trabajado en todo lo anteriormente citado, independientemente del tipo de crisis que se viva, se estará en mejor disposición para poder gestionarla y, con ello, minimizar su impacto negativo en la reputación. Se estará capacitado para actuar de manera inmediata, y en la capacidad de reacción y toma de las primeras decisiones ante una crisis, que son clave, condicionando su desarrollo posterior. Hoy las crisis vienen ampliadas por el Social Media, por lo que una organización debe estar

monitorizando y evaluando de manera permanente el impacto de cualquiera de sus comportamientos y lo que se dice en el ámbito digital, y en caso de crisis es crucial para reaccionar en tiempo y adaptar aspectos tácticos de la ejecución de la estrategia, ya que las crisis se propagan y mutan. Si no se está preparado y capacitado para actuar en tiempo real el impacto de una crisis siempre será mayor en la reputación.

Si en una crisis las personas no son puestas en el foco del eje estratégico de su gestión, es muy difícil que la reputación no se dañe, no vamos a resultar fiables, no vamos a poder gestionar sus expectativas ni el contexto en el que éstas se dan. Y si se falla en ello, el efecto será muy negativo para el negocio, con un impacto económico real, poniendo en muchos casos en peligro su continuidad, ya que se va a perder la licencia social para operar en el mercado.

Si se ha prometido algo durante la gestión de la crisis deberá llevarse a efecto. Tiene que verse un claro comportamiento de cambio, de responsabilidad, de coherencia con los valores y de ética en las actuaciones. Para ello, debe de desarrollarse un plan de comunicación post crisis que abarque tanto actuaciones de relacionamiento como la generación de contenidos que ayuden a ir reposicionando a la marca, tanto en la percepción de la opinión de los stakeholders como en la huella digital que pueda haberse generado. Este plan dependerá de las consecuencias materiales y/o humanas que haya podido provocar la crisis. La coherencia y la transparencia se vuelve lo más importante a la hora de actuar las compañías para recuperarse.

Dentro del contexto en desarrollo, tenemos grandes ejemplos de empresas las cuales sufrieron las consecuencias de una crisis reputacional y hoy en día siguen posicionadas en el mercado actual.

- BP y su caso del vertido en el golfo de México: El 20 de abril de 2010 la Plataforma que perforaba el pozo de petróleo "Macondo" otorgado a BP y cuya prospección subcontrató a la firma suiza Deepwater Horizon, explotó y se hundió, muriendo 11 personas y derramando unos 5 millones de barriles de petróleo a las aguas del Golfo de México.
- Volkswagen: En septiembre de 2015 salió a la luz que Volkswagen había instalado ilegalmente un software para alterar los resultados de los controles técnicos de

emisiones contaminantes en 11 millones de automóviles con motor diésel, vendidos entre 2009 y 2015.

- Barclays y el escándalo de libor: cuando el Barclays fue multado por el regulador británico con millones de libras por falsear ese tipo de interés interbancario, que se fija en Londres, y su equivalente europeo, Euribor, entre 2005 y 2009.

El Libor es la tasa de referencia para determinar los intereses con los que las entidades ofrecen fondos no asegurados a otros bancos en el mercado monetario mayorista, y afecta a contratos hipotecarios y otros préstamos.

Detrás de una crisis siempre hay una oportunidad de salir una organización fortalecida y de mejorar e implementar los cambios necesarios para estar capacitada a la hora de reaccionar mejor en la siguiente gestión crítica que se viva. Al respecto, hay que concienciarse que el mundo global en el que estamos implica que las situaciones críticas van a ser cada vez más frecuentes y las organizaciones tienen que aprender a manejarse.

La recuperación de la reputación, una vez que ha sido dañada, es un proceso lento y costoso. Siempre va a ser más rentable invertir previamente en prevención, para estar preparado en caso de vivir una crisis, que esperar a que ésta ocurra y actuar

7 Caso practico

A continuación, procederemos analizar el caso de la petrolera BP presentado en los ejemplos anteriores, al cual aplicaremos el plan de acción para la relación de los stakeholders, ya que este caso en particular demostró una mala gestión de las partes interesadas, y así mostrar un posible escenario de cómo se debería llevar las relaciones con los stakeholders para no tener problemas a futuro.

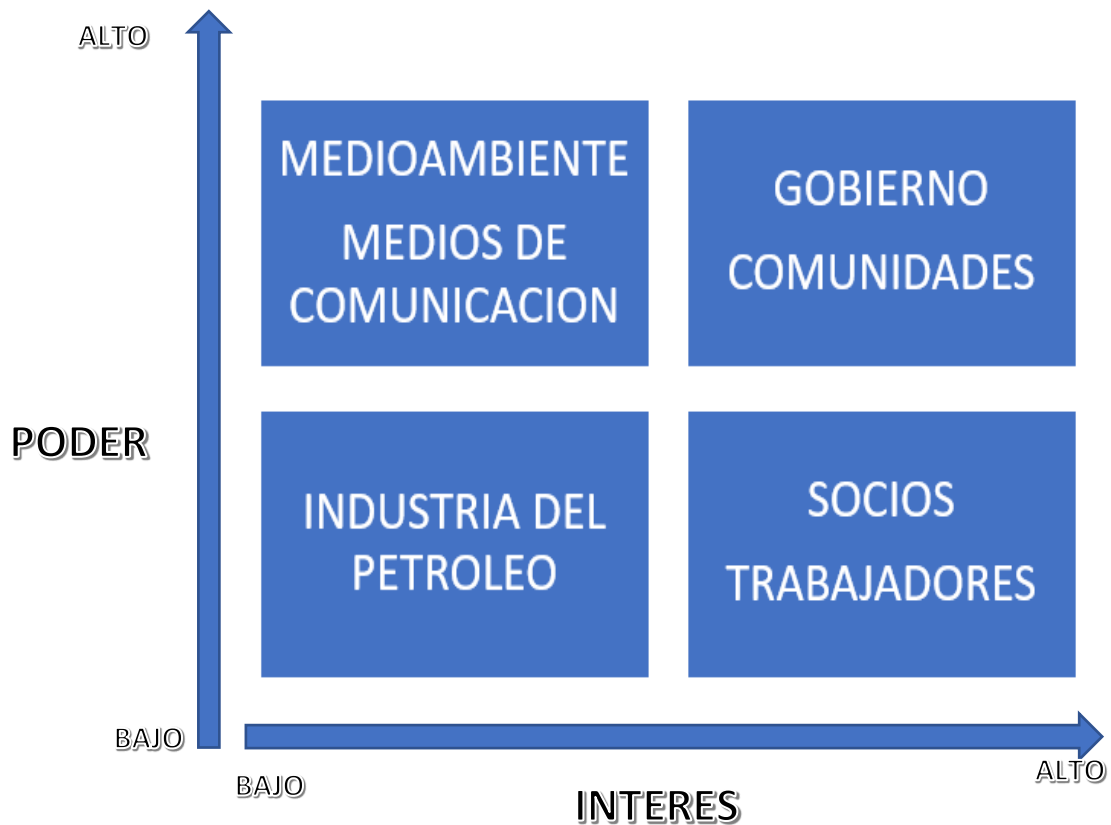
Desde el punto de vista de la sostenibilidad, una adecuada gestión de los grupos de interés habría sido preventiva, para el ejemplo a desarrollar, el significado que cuando BP se plantea sus operaciones tenga en cuenta a los grupos de interés locales y sus necesidades y considere los potenciales impactos, pregunte a las ONGs y a los pescadores locales cuál es la mejor manera de realizar y gestionar sus instalaciones, tenga un plan de mantenimiento preventivo de sus instalaciones, así como también la

capacitación de sus empleados para el uso de las mismas. Como no lo hace, se produce el incidente y entonces tienen que gestionar la crisis reputacional.

El manejo deficiente del desastre medioambiental en el Golfo de México creó una crisis de identidad en la compañía British Petroleum. La brecha existente entre su compromiso con la responsabilidad medioambiental y su lenta y, al mismo tiempo, vacilante reacción ante el desastre producido por el derrame de petróleo.



Como parte principal vamos a clasificar sus stakeholders según estos criterios y se los ordenara del más importante hacia el de menor relevancia, realizando el ya mencionado stakeholder Map:



Responsabilidad

- Gobierno: es la ley mayor, del gobierno caerán las mayores sanciones y al que tendrá que rendirle cuentas mayormente la petrolera BP.
- Comunidades: Son las más afectadas en este accidente y las que ameritan mayor cuidado y atención.

Influencia y dependencia

- Medioambiente: Se cree que el vertido de petróleo de BP llegará a causar daños a largo plazo en las costas de Luisiana, Alabama, Misisipi y Florida, y que altere de manera irreversible el ecosistema de la zona del Golfo de México. Es por eso que hay que tomar muy en cuenta y priorizar sus necesidades.
- Medios de comunicación: Para tener en cuenta ya que de ellos siempre dependerá la mayor parte del riesgo reputacional, de cómo saber dirigirse hacia ellos.

Stakeholders Internos

- Socios: Las sanciones, el manejo y toda la administración del caso deberá estar bien informado para que de esta manera puedan dar opiniones validas respecto al caso.
- Trabajadores: Al igual que los socios hay que tenerlos informados y sobre todo darles confianza y transparencia para no afectar sus actividades laborales.

Con los stakeholders identificados y definidos procederemos a realizar al plan de relación:

Pensamiento estratégico

Una vez conocido el caso y como se trato es necesario plantear las preguntas para alinear los procesos de relación con stakeholders con el objetivo estratégico de la organización el cual es resolver las causas y posibles afectaciones del derrame de petróleo.

- ¿Por qué quieren usted y sus stakeholders relacionarse?

Se necesita relacionarse con los grupos de interés mencionados para llevar a cabo un buen plan de acción con respecto a derrame de petróleo ya que es un acontecimiento se suma importancia.

- ¿A quién desea convocar?

Con el gobierno y las comunidades en primera instancia debido a que el petróleo es la materia prima fundamental para la economía mundial y sus comunidades ya que son afectadas ya sea por el turismo o por la pesca.

Los principales damnificados de los derrames de petróleo son la fauna y la flora del lugar. Los peces se envenenan al consumir presas con crudo y toda la cadena trófica queda afectada pudiendo afectar, incluso, al ser humano. Además, los hidrocarburos destruyen los huevos o producen crías con malformaciones. Los moluscos bivalvos, en especial los que viven aferrados a las rocas, mueren por sofocación debido a la capa de petróleo. Estas manchas, además, obstruyen el paso de la luz por lo que no permiten la fotosíntesis de las algas, alterando de forma importante el ecosistema submarino. Las aves y mamíferos marinos se impregnan de petróleo y acaban muriendo, bien intoxicados o bien por hipotermia al quedar dañada la capa que les protege del frío

- ¿Qué temas desea tratar?

El derrame de petróleo y sus consecuencias.

Las medidas preventivas que se hubieran tomado para que los stakeholders entiendan que sí se hizo una gestión preventiva.

Posibles acciones reparadoras.

- ¿Qué desea lograr y cómo sabrá si ha tenido éxito?

Se sabrá si se tiene éxito con la imagen que se deje hacia la prensa y a los grupos de interés tanto internos como externos. Los buenos comentarios, reportajes sobre el buen plan de acción sobre el derrame y demás críticas hacia el accidente el cual no debió pasar a mayores y en el cual la petrolera británica BP ha aceptado pagar la suma récord de 20.800 millones de dólares (18.571 millones de euros). También sufrió un riesgo reputacional para mal, el cual hasta el día de no fue superado al 100 por ciento.

Planificación

Con la respuesta a las siguientes preguntas se podrá desarrollar e iniciar el proceso de aprendizaje interno y convocatoria de las áreas y personas claves para que la relación con los stakeholders vaya más allá de las palabras.

- Cómo se gestionan actualmente los temas dentro de la organización?

- Tony Hayward, presidente de BP, no apareció en el Comité de Energía y Recursos Naturales que tuvo lugar el 11 de mayo del 2010, mandando en su lugar como representante a Lamar McKay, presidente de BP América.

- El 19 de mayo, Hayward en declaraciones a la cadena Sky News intentó minimizar la magnitud del daño medioambiental diciendo:

"Ilevaremos a cabo un análisis medioambiental muy exhaustivo, pero por lo que sabemos hasta ahora, todo parece indicar que el impacto global medioambiental será muy, muy reducido"

- Cómo se convoca actualmente a los stakeholders para tratar estos temas?

Debido a la gravedad y al no tener un plan de riesgos bien estructurado la petrolera BP actuó de manera incongruente tomando decisiones apresuradas. Por lo general

para otro tipo de temas se convoca a reuniones con los grupos de interés previamente planificadas, para poder exponer y tratar con toda la información y así tener soluciones eficientes. Cabe recalcar que para este tipo de eventos la empresa debe tener un plan de riesgos a seguir, con un protocolo exacto y se comenta que la petrolera no tomo bien sus decisiones aun teniendo un plan.

- Qué hacen otras organizaciones y con quiénes podría colaborar?

Empresas de construcción portuarias, empresas petrolíferas con extracción en el mar y pequeñas o grandes empresas de transporte de crudo hacen acopio en sus instalaciones de las mejores barreras de contención y equipos de limpieza y skimmers de recogida de petróleo, con el único objetivo de actuar con rapidez y minimizar los riesgos asociados a este tipo de desastres.

- Qué puede y quiere hacer con respecto a estos temas específicos?

Deberían haber reaccionado más rápidamente y al no actuar de la manera esperada, se pudo mostrar mucha empatía a la hora de analizar las circunstancias de la explosión y su costo humano y marino que supuso, o reconocer el sufrimiento real y potencial de las comunidades afectadas por el derrame.

Deberían haber tratado de equilibrar el aspecto legal/económico con lo emocional en sus declaraciones públicas.

Deberían haber reconocido la responsabilidad moral de la compañía antes de abordar las responsabilidades legales.

Finalmente, deberían haber tenido el valor de anteponer los intereses del medioambiente y comunidades afectadas por el derrame, al de los accionistas de la empresa y ejecutivos.

Con el paso de los años, la relación entre empresa y sociedad ha ido ganando peso en la cultura de las organizaciones a nivel mundial. Esta relación es lo que llamamos Responsabilidad Social, que puede definirse como la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad.

- Con qué representantes de cada uno de los stakeholders quiere profundizar su relación y cuáles son sus expectativas?

Se hará énfasis en profundizar la relación con los representantes gubernamentales y a las comunidades cercanas afectadas debido al mal manejo del problema. Sin embargo, no hay que descuidar a los representantes medio ambientales ya que hubo gran afectación a la flora y la fauna de ese sector.

Las expectativas son que el nombre de la empresa este bien manejado y haga gala de buenas acciones. El logo de la compañía transmite belleza, sol, una preocupación por lo "verde" y amor por la naturaleza. Sin embargo, los acontecimientos de la costa de Louisiana no hacen más que plantear mayores interrogantes sobre la gestión medioambiental de BP y su compromiso de actuación de forma coherente, con su énfasis en la responsabilidad social y ambiental.

Fortalecer

- **Compromiso de la alta relación**

El principal actor y el representante de la petrolera BP su presidente no es justamente el causante de la toma de malas decisiones sin, también su equipo empresarial y sus stakeholders, como antecedente a este hecho se quiso llegar a unos acuerdos que están circulando entre los residentes de la costa en los que aparentemente se les ha ofrecido US\$5.000 a cambio de no demandar a la compañía difícilmente puede verse como gesto de empatía, esto como último recurso ante la situación atravesada y su mal manejo ya sea por su apresurado manejo de las consecuencias causadas.

Otra forma de plantearlo es que, implica una gestión muy limitada de los grupos de interés, porque en vez de reunirse con ellos, explicarles lo sucedido, lo que se hizo para evitarlo y para corregirlo una vez producido el accidente, entender las necesidades de los grupos locales y diseñar en función de ello un plan estratégico, se pretende resolver de una manera rápida y simple sin dar un importe para que se queden tranquilos.

En el momento más candente de la situación, los responsables de BP olvidaron que la única finalidad de invertir tan liberalmente como lo hicieron en la creación de una

identidad corporativa, es establecer vínculos emocionales con los accionistas, internos y externos, y el cambio de las transacciones con estos accionistas desde un plano estrictamente instrumental a uno emocional.

Además, los responsables de BP son sospechosos de haber ignorado los continuos avisos sobre los riesgos de perforación profunda en el mar y según un informe del gobierno, de haber hecho regalos y otras tácticas moralmente cuestionables para minimizar las exigencias de la normativa sobre perforaciones. Lo que nos lleva a investigar, porqué la petrolera no hizo caso omiso a las advertencias y cuál fue el departamento responsable de la toma de decisiones anticipadas, luego, una vez encontrado el departamento responsable, tomar decisiones, ya sea con un cambio de personal o con proponer más compromiso del grupo o grupos de interés involucrados.

Otro tema a tratar también sería el presupuesto que se maneja en la empresa que talvez fue una de las razones del porque no se actuó rápido para poder evitar el derrame de petróleo. Cuando los esfuerzos corporativos en la creación de una identidad/marca están alineados con la forma en que realmente la compañía actúa, las reclamaciones acerca de quién realmente es, son validadas interna y externamente, y puede generar suficiente confianza y voluntad a la hora de recibir por parte de sus accionistas su comprensión, e incluso el perdón, en momentos de crisis.

- **Política referida al tema**

No todos los stakeholder podrán participar para buscar la solución del problema de tal manera que ya una vez identificados los grupos de interés prioritarios debido a la urgencia como los son el gobierno y las comunidades se procederá a trabajar y dar prioridad hacia ellos únicamente. Cabe recalcar que todos los grupos de interés deben ser escuchados y tomados en cuenta, por ende, sus opiniones, en la toma de decisiones, no deben pesar igual.

- **Indicadores de desempeño referido al tema**

El intercambio de ideas entre los stakeholders es fundamental en esta situación.

Debido a que el caso BP ya es pasado, podemos analizarlo con indicadores los cuales pueden medir el desempeño de como llevaron el caso.

- Porcentaje de presupuesto utilizado sobre el total definido: BP debió afrontar multas por una suma total de 32.200 millones de dólares de los 20 000 millones de dólares presupuestados al inicio de la crisis eso quiere decir que sus gastos ascendieron 60% más de lo presupuestado.
- El 100 por ciento de los accionistas fue afectado en sus pagos el primer trimestre del 2011 debido a las multas.
- Recuperación del ecosistema %: El tiempo que tarda en recuperarse un ecosistema dañado por la marea negra depende de la magnitud del mismo, si es relativamente pequeño en unos 15 años puede estar recuperado, pero si el derrame de petróleo ha sido de gran magnitud tardará mucho más. BP se ah propuesto 15 años, pese a ser el derrame de petróleo mas grande de la historia con su último informe el 21/04/2020 cumpliendo con un porcentaje del 55%.
- ¹ⁱBarriles de petróleo recuperados: BP estimaba de los 5 millones de barriles derramados recuperar el 20 % de los cuales la empresa alega solo haber recuperado el 16% (800000).

Stakeholders satisfechos con el plan de acción:

- Comunidad: el vertido también provoca daños colaterales en la gastronomía y la industria de la zona, muy vinculadas a la pesca. La industria pesquera es de las más rentables del país: genera cada año más de 2.000 millones de dólares y da empleo a decenas de miles de personas, adelanto un cheque de 5.000dólares a los pescadores en concepto de indemnización, creando además una cuenta-depósito de 20.000 millones de dólares que fueron repartidos en cuatro años comenzando el mismo 2010. Con estos hechos BP hacia la comunidad tubo una aceptación del 60 % ya que no todos estaban satisfechos por las medidas tomadas.
- Gobierno: debido al mal manejo en el siniestro, el gobierno decidió optar por medidas más estrictas para prevenir futuros derrames. Una de las medidas a nombrar es la inspección sin previo aviso de las instalaciones las cuales deberán

¹ Página web del Grupo de científicos convocados por el gobierno sobre la estimación de la cantidad total de petróleo derramado (inglés): <http://www.doi.gov/mwg-internal/de5fs23hu73sd/progress?id=dku+bioPW2>

cumplir con los requisitos exigidos por la ley. Otra de las medidas es que su plan de contingencia de emergencia este vigente y se cumpla a cabalidad en caso de riesgo. El gobierno de Estados Unidos dice que exigirá a las compañías petroleras operan en el Golfo de México que tapen miles de pozos inactivos y que desmantelen cientos de plataformas en desuso. Es así como el plan de contingencia para los derrames en el Golfo es de 582 páginas mientras que el plan específico para la Deepwater Horizon tenía 53 páginas. BP cooperará con cualquier investigación que emprenda el Departamento de Justicia, tal como venimos haciendo en relación a otras investigaciones que ya están en marcha, fue nos de los enunciados de sus ruedas de prensa. Los senadores agradecen que BP haya asumido total responsabilidad por estos daños y se haya comprometido a indemnizar por pérdidas económicas y costes de limpieza, pero subrayaron que "la historia nos ha enseñado que las petroleras no suelen cumplir con estas promesas".

- Medios de comunicación: BP comienza a publicar información en forma diaria por medio de su página web. También abre un espacio de comunicación con el presidente y CIO por YouTube. BP lanzó una campaña publicitaria para ratificar a la ciudadanía que trabaja por controlar el derrame y que se responsabiliza por los daños ocasionado. Cambio de imagen: Con la fusión de BP y Amoco, se encaró una fuerte estrategia de medios a fin de que se cambiara la identidad corporativa hacia una empresa socialmente consiente.
- Trabajadores de BP: BP dice que se “preocupa por el bienestar de sus empleados y el entorno social donde realiza sus actividades”. Sus promesas de tener consciencia y responsabilidad socio-ambiental, es toda una puesta en escena, pero su historial de accidentes laborales con varios empleados muertos nos indica una realidad totalmente diferente. Tal como se ha comprobado a lo largo del trabajo hemos visto como a sabiendas de la falta de controles y conociendo los potenciales riesgos que estos implicaban, siguieron adelante con las operaciones de la plataforma que termino con la vida de 11 trabajadores.

- ²Familiares de las víctimas del siniestro: Un grupo de senadores demócratas de EEUU encabezado por el líder de la mayoría, Harry Reid, pidió hoy a la empresa BP que cree un fondo de 20.000 millones de dólares (16.000 millones de euros) para cubrir los costes del derrame.
- Socios: La firma de abogados Zwerling, Schachter & Zwerling, LLP dijo el jueves en un comunicado que los accionistas de la petrolera británica BP demandaron a la firma por el derrame de crudo en el Golfo de México. La petrolera estadounidense Anadarko, propietaria de un 25 por ciento de la plataforma "Deepwater Horizon", ha asegurado que la explosión de la torre petrolífera y el posterior vertido de crudo se debieron a las imprudentes acciones adoptadas por la compañía británica BP antes del incidente. El fondo de pensiones de British Airways se ha visto perjudicado por el vertido de crudo del Golfo ya que BP es su principal inversor bursátil.

Todo este tipo de demandas fueron solucionadas al 100 por ciento ya que BP se declaró culpable de los daños cometidos y sus relaciones con dichos inversores no pasaron a mayores.

- **Asignación clara de responsabilidades internas a personas competentes**

Dentro de los stakeholders prioritarios en el siniestro, es necesario que el personal que lo conforma esté constituido por personas calificadas, que puedan tomar buenas decisiones, y asumir la responsabilidad de las consecuencias.

- **Procesos de diseño, implantación y formación aseguren que asegure la prevención y gestión del tema.**

- Ofrecer apoyo financiero a los stakeholders internos, como son los socios y trabajadores de la empresa para un mejor manejo de las situaciones riesgosas.

En el caso de los socios sabrán como conllevar la situación para no tomar medidas desesperadas como realizaron ofreciendo un tipo de remuneración a las comunidades afectadas a causa de su mal manejo ya que ese tipo de ayuda económica no fue bien visto por la comunidad. Los trabajadores por su parte ya sea en el caso de familiares

² Datos tomados de la revista, García de Paredes, Suplemento BP Deepwater Horizon Riesgos medio ambientales número 23, 55 - 28010 Madrid, 2010.

afectados por los daños a causa del accidente o bien los operarios de las maquinarias, tratar de que ellos en primer lugar los operarios tomen conciencia de los riesgos de un derrame y estar en constante monitoreo de personal y de maquinaria para nada falle, por otra parte, ya como se conoce el caso tratar internamente el caso de los familiares afectados y con la mayor discreción y justicia posible.

- Nunca pensar que existen niveles compartidos de conocimientos y percepciones similares de conceptos. Asegurarse que todos los grupos de interés comprometidos sepan cómo actuar en el caso de una emergencia como el derrame de petróleo.
- Asigne el tiempo suficiente: los grupos de interés internos deben tomarse su tiempo para analizar la situación, empaparse del tema y de cómo resolverlo para así no tomar decisiones incorrectas.
- Asegúrese de que los stakeholders entiendan su forma de pensar. Asegúrese, también, de comprender sus puntos de vista. Escuchar a las partes interesadas es indispensable, ya sea a los grupos de interés internos como pueden ser los trabajadores que denuncien fallas en maquinaria o bien en personal en condiciones desfavorables, así como también a los grupos de interés externos, en este caso los gobernantes y las comunidades, estar atentos a sus peticiones y recomendaciones para que se pueda llevar el caso de manera correcta.

Actuar y fortalecer relaciones

Saber analizar, reflexionar y tomar los errores como aprendizaje es indispensable para la empresa, de este caso podemos sacar conclusiones que nos servirán para futuros problemas ya que nunca se está a salvo de otro fallo con las maquinarias y derrames de petróleo por más mínimos que sean hay que saber actuar rápida y eficazmente mas aun teniendo experiencias fallidas.

- Se actuó de manera poco eficiente y se tomó decisiones a la ligera.
- Se mostraron asimismo ajenos al hecho de que hubo una gran reacción negativa cuando existe una brecha sustancial entre la retórica y la realidad, entre la imagen que una organización construye sobre sí misma y cómo se comporta realmente en la realidad.

- En situaciones de crisis como la que es travesó BP, es cuando se descubre la auténtica identidad de una organización, es decir, quién es realmente por la forma en que responde.
- En la medida en que la imagen construida por la compañía se alinea con la forma en que se comporta, podemos hablar de autenticidad. Pero cuando existe una brecha entre ambas, con independencia del tamaño, inevitablemente aparecerán dudas, tanto desde los miembros de la propia organización, como de la opinión pública, acerca de quién es en realidad la compañía. En este aspecto, BP se afectó negativamente dejando en mal estado su reputación.

A partir de eso la empresa debe desarrollar objetivos SMART que son indispensables en esta etapa, a continuación, uno de los posibles objetivos Smart que la empresa debería tener como consecuencia de la tragedia:

Según estudios realizados post tragedia la reputación de la empresa bajo en un 35%, el objetivo es aumentar el 25 % de la reputación perdida por la empresa en los próximos 12 meses, a través de campañas medioambientales y de responsabilidad social corporativa, para cubrir el daño ocasionado por el derrame del petróleo.

- S: Aumentar la reputación
- M: 25%
- A: campañas medioambientales y de responsabilidad social
- R: para cubrir el daño ocasionado por el derrame del petróleo.
- T:12 meses

Invertir en formas sostenibles que empoderen y refuercen a las comunidades del golfo dentro de los próximos 5 años ya que BP también ha aceptado pagar un total de 8.100 millones de dólares (7.232 millones de euros) al Gobierno y a los cinco estados afectados por daños a recursos naturales bajo la Ley de Contaminación por Petróleo.

- S: invertir
- M: 7.232 millones de euros

- A: formas sostenibles que empoderen y refuercen a las comunidades del golfo
- R: daños a recursos naturales bajo la Ley de Contaminación por Petróleo.
- T:5 años

Se tomará acción, en términos de planificar y hacer un seguimiento de los cambios estratégicos y operativos que surgieron a través del problema petrolero, la utilización de la información obtenida será esencial para fundamentar las decisiones los procesos.

Información, feedback e involucración, para los grupos de interés, es importante para saber que se está aprendiendo de los errores y que contamos con los stakeholders plenamente concentrados y dispuestos a participar.

Un punto clave es la transparencia ya que luego de la catástrofe quedaran muchos cabos sueltos y dudas ante la mala relación del caso. Para esto es indispensable tener un buen medio de información y seguimiento hacia los stakeholders tanto internos como externos, el cual podría ser una buena memoria de sostenibilidad la cual sea transparente e implique los errores y daños que causo el mal manejo de la situación, esto generara de apoco la confianza que se pudo haber perdido.

El seguimiento también es indispensable ya que con esto nos aseguraremos estar siempre en contacto con los stakeholders y poder valorar su evolución con respecto a los daños causados.

- Conversaciones individuales
- Seguimiento telefónico
- Cartas de agradecimiento que resumen los resultados y los pasos a seguir

Seguimiento y Control

Recopilación de Información

- Demandas por parte de Zwerling, Schachter & Zwerling, Anadarko, British Airways solucionadas.
- BP comienza a publicar información en forma diaria por medio de su página web, para empezar a limpiar su imagen y mantener transparencia.

- Se buscó reparar la mayor cantidad de daños causados por medio de una estrategia de compensación a las víctimas.
- Los barcos no salen a trabajar como deberían, la culpa la tendría el petróleo que no se ve. El gobierno asegura que la vida marina no ha sufrido contaminación y que "el área tiene un bajo riesgo de futuras exposiciones al aceite", según comunicó la NOAA. Pero muchos pescadores locales, desde artesanales hasta industriales, desconfían; sobre todo porque no logran que Washington se comprometa a que cualquier demanda que ellos sufran sea respondida por BP, y no por los productores, como manda la ley.

Evaluación de la Información

Los responsables directos al no aparecer en su debido momento y cuando lo hicieron actuaron de manera irresponsables, como queriendo minimizar y ocultar hechos, no deja en buen estado a la empresa de cara al público.

El manejo deficiente del desastre medioambiental en el Golfo de México creó una crisis de identidad en la compañía British Petroleum. La brecha existente entre su compromiso con la responsabilidad medioambiental y su lenta y, al mismo tiempo, vacilante reacción ante el desastre producido por el derrame de petróleo.

Un mal manejo de contramedidas desesperadas para poder tapar errores, US\$5.000 a cambio de no demandar a la compañía difícilmente puede verse como gesto de empatía.

- Decisión de Contramedidas

Reaccionar rápidamente según el operativo para este tipo de casos ya que la empresa con obligatoriedad debe contar con un plan de acción en el derrame de petróleo.

Mostrar mayor preocupación a la importancia de la identidad de la compañía de cara a la opinión pública.

Reconocer la responsabilidad moral de la compañía antes de abordar las responsabilidades legales.

Anteponer los intereses del medioambiente y comunidades afectadas por el derrame, al de los accionistas de la empresa y ejecutivos.

- Información y aplicación de contramedidas

Una vez definidas las contramedidas es indispensable informar a los stakeholders internos (socios, empleados) y externos (Gobierno y comunidades) y así poderlas aplicar.

Retroalimentación

Cabe recalcar que el problema ocurrió en el 2010 y hoy por hoy la empresa British Petroleum, a pesar de haber sido acusada del mayor derrame de petróleo en todo el mundo, así como también se declaró culpable de 11 cargos de homicidio y varios delitos, estuvo obligada a desembolsar 42.000 millones de dólares en un fondo fiduciario, durante cuatro años no gozó de contratos y trabajó sus prácticas de seguridad y ética bajo vigilancia de la Agencia de Protección Ambiental, mientras que para 2015, cuando ya pudo reincorporarse, sufrió miles de pérdidas, entre ellas, millones de costos para el desastre.

Durante la explosión de la plataforma, en abril, BP no necesitaba tanta demanda en los anuncios del buscador. Como ejemplo, Exxon Mobil, una de las mayores empresas del mundo por capitalización bursátil, destinó 33.683 euros en publicidad durante el mismo mes.

La compañía BP gasta una media de 53 millones de dólares anuales en lobbying para bloquear las medidas de lucha contra el calentamiento global.

Es una de las mayores compañías del mundo, ocupa el lugar 18 según la revista estadounidense Forbes y la tercera empresa privada más importante dedicada al petróleo y gas después de ExxonMobil y Royal Dutch Shell.

A su favor se puede decir que supieron redireccionar el rumbo de la empresa y corregir sus errores para que en la actualidad casi se haya olvidado el tema del derrame. Los daños ambientales persisten y persistirán pese a que ya de indemnizo a las partes afectadas. Los datos de esta investigación sobre BP fueron realizados por una Comisión

Nacional bipartidista dentro del Departamento de Energía (National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, www.oilspillcommission.gov),

8 Limitaciones del estudio y futuras líneas de desarrollo

Para el presente trabajo de fin de master, no se han presentado grandes limitaciones para su desarrollo, se puede considerar que la información a la cual se puede acceder es aceptable y cada día va creciendo más, la responsabilidad social corporativa está en creciente desarrollo.

En cuanto a las futuras líneas de desarrollo, hoy en día la tecnología forma parte importante en nuestras vidas y se ha convertido en una herramienta necesaria e indispensable, no solo para facilitar la vida sino también para ayudarnos a ser más exactos en lo que respecta a la parte de cálculos y deducciones. En la parte de responsabilidad social poco a poco se va haciendo uso de la tecnología, pero su desarrollo todavía es primario y no existen partes interesadas en desarrollar softwares para sus diferentes aplicativos, en el desarrollo mencionamos softwares importantes, los cuales aún tienen deficiencias en su desarrollo y no se acoplan exactamente a nuestro objetivo desarrollado en este trabajo de fin de master.

El objetivo a desarrollar podría ser la creación de softwares específicos hacia los grupos de interés, como, por ejemplo:

- Software para la identificación de los grupos de interés.
- Software para la gestión de los grupos de interés.
- Software para la aplicación de un plan de acción hacia los grupos de interés.
- Software para el seguimiento hacia los grupos de interés.

La creación de softwares hacia el marco de responsabilidad social corporativa, es un tema que tiene, hoy en día, poco desarrollo y poca importancia, es por eso que sería un tema que tiene futuras líneas para desarrollar.

9 Bibliografía

- Krick T, Forstater M, Monaghan P, Sillanpää M, Octubre 2005, De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. www.accountability.org.uk
- Granda G, Trujillo R, Diálogo con los Grupos de Interés; Guía práctica para empresas y stakeholders. www.foretica.es
- Forética, 2008. SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Madrid. Forética. www.foretica.es
- Donaldson, T.; Preston, L.E. (1995). **“The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidences and Implications”**. Academy of Management Review
- Freeman, R. Edward (1984) **“Strategic Management: A Stakeholder Approach”**. Pitman Publishing Inc., Boston
- Freeman, R. Edward; McVea, John. (2001). **“A Stakeholder approach to strategic management”**. Darden Business School Working Paper. Nº 01-02
- García-Marzá, D. **“Del diálogo a la confianza”**, Editorial Trotta, Madrid, 2004
- Grunig, J.E. and Hon, L. (1999): **Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations**. The Institute for Public Relations. Universidad de Florida.
- Jensen, M.C. (2000). **“Value Maximization Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function”**.
- Neligan, C. (2003): **Increasing Accountability through External Stakeholder Engagement**. Londres: One World Trust.

10 Anexos

Ejemplos, ¿Cómo las empresas han manejado sus stakeholders?

³Propietarios

Starbucks

Howard Schultz había fundado Starbucks y lo había llevado al éxito venciendo no pocas dificultades. Cuando la firma contaba ya con 3500 sucursales y convencido de que el negocio estaba encaminado, Howard se desvinculó. Los nuevos directivos tuvieron el objetivo de expandirse y olvidaron la esencia de la compañía. Con la crisis financiera de 2007 y posterior recesión, los problemas de la compañía se hicieron evidentes. Howard volvió a implicarse. Se dio cuenta de que la crisis enmascaraba otros problemas. Se detuvo a observar y pensar. Comenzó a visitar cafeterías de todo el mundo para vivir la experiencia. Muchas cosas habían cambiado. Los trabajadores estaban saturados y no cuidaban la atención al cliente. Las cafeterías a veces estaban abarrotadas, ya no había atmósfera de relax. En algunos casos, a mediodía se quedaban sin café. La crisis escondía una mala gestión.

El empresario dio un nuevo giro y cambió la expansión por mejora continua. Volvió a las raíces y buscó una mayor eficiencia en el trabajo. La empresa capacitó de nuevo a todos sus trabajadores y les inculcó el café como un arte. La clave estaba en los baristas, porque eran ellos los que tenían contacto con el cliente. Además, mejoró la ambientación y experiencia del usuario con mobiliario adecuado y música agradable. Se modificaron las máquinas de café para que emanaran aroma por toda la cafetería. Además, buscó una mayor eficiencia en la logística para garantizar el stock. Quizás una de las grandes enseñanzas del caso de Starbucks es que en los negocios, como en la vida, hay que mantenerse fiel a los principios

⁴Cliente

Sainsbury

³tipos de stakeholders a los que perteneces según su clasificación.

Un buen servicio al cliente no solamente responde bien, sino que toma en cuenta los consejos, incluso si provienen de una niña de 3 años. Al menos así lo cree la gigante cadena de supermercados inglesa Sainsbury, que cambió el nombre de un pan, tal como les asesoró en una carta que escribió con ayuda de sus papás la pequeña Lily Robinson:

¿Por qué el Pan Tigre se llama Pan Tigre? Se debería llamar Pan Jirafa.

A sus ojos, el pan no se parecía para nada al felino, sino más bien a una jirafa. Increíblemente, Chris King, el gerente de servicio al cliente le respondió que no podía estar más de acuerdo:

"Creo que cambiar el nombre de pan tigre a pan jirafa es una idea brillante. Se parece mucho más a las manchas en una jirafa de las rayas de un tigre, ¿no es así? Se llama pan tigre porque la primera panadería que lo hizo hace mucho tiempo pensó que veía rayado como un tigre. Tal vez fueron un poco tontos".

Incluyó una Gift Card y efectivamente Sainsbury cambió el nombre de su pan.

⁵Empleados

Inditex

En 2012, la organización independiente holandesa Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) desarrollaba un exhaustivo informe titulado, *Captured by Cotton*, en el que se denuncia que la compañía Eastman Exports (uno de los proveedores de Inditex) reclutaba niñas indias de entre 14 y 20 años, normalmente de la casta más baja del país, con falsas promesas de una vida mejor. Jornadas de 12 horas diarias y 72 horas semanales o prohibición expresa de unirse a un sindicato son algunas de las condiciones a las que se sometía a estas niñas.

Desde Inditex defienden que dicho informe también señala que Eastman Exports era una de las empresas acusadas de explotación que más avances había hecho para solucionar este problema, y que en 2012 superó varias auditorías que confirmaban que había eliminado dichas prácticas, por lo que han continuado trabajando con ella. Inmediatamente se adoptaron acciones preventivas para impedir que cualquiera de las

⁵ tipos de stakeholders a los que perteneces según su clasificación.

situaciones de riesgo señaladas en el informe se pudiera llegar a producir», señaló un portavoz de Inditex al conocerse el informe.

También en Argentina Inditex ha sido acusada de explotación laboral, y en 2013 la ONG La Alameda dio a conocer que existían al menos cuatro talleres ilegales que fabricaban ropa de Zara a través de subcontratas, con jornadas de 13 horas. Desde Inditex alegan que tres de esos cuatro talleres no existían y que el otro se trataba de una cooperativa de trabajadores perfectamente legal, con lo que no ha significado implicación alguna para la compañía.

La reacción de Inditex: La compañía de Amancio Ortega cuenta desde el año 2000 con un Código de conducta y prácticas responsables, en cuya actualización del año 2012 se recoge explícitamente que Inditex no emplea a nadie que no tenga 16 años cumplidos y que todos los empleados de Inditex desarrollan su trabajo en lugares seguros y saludables. Igualmente, recoge que las jornadas no excederán el límite legal de cada país y el salario irá acorde con su labor y los convenios del sector.

Del mismo modo, en 2014 renovó un acuerdo IndustriALL Global Union (una organización que representa a trabajadores de distintos sectores, como el textil) por el que «ambas partes se comprometen a colaborar para asegurar la observancia sostenible y a largo plazo de todas las normas laborales internacionales en las operaciones globales de Inditex, incluidos sus proveedores.

Para continuar con su lavado de imagen, además de distintas campañas publicitarias, Inditex ha decidido ahora incluir en sus prendas en Brasil un código QR con el que el cliente puede comprobar cómo se ha fabricado esa prenda. Sin embargo, se mantiene en la lista sucia de Brasil como una de las multinacionales que no respetan los derechos de sus trabajadores, aunque desde Inditex niegan encontrarse en dicha lista.

⁶Gobierno -Comunidad

Las petroleras deben estar en constante comunicación con uno de sus principales stakeholders ya que por sus comunidades y zonas pasan ductos, los cuales para su construcción se debe realizar un estudio exhaustivo de su construcción, lo cual conlleva

⁶ tipos de stakeholders a los que perteneces según su clasificación.

negociaciones con las comunidades y evaluaciones constantes ya que existen riesgos tanto medioambientales como de salud para las comunidades y sus alrededores.

Los ductos no están dentro de un complejo industrial con características de seguridad; por el contrario, se despliegan a lo largo y ancho de tierras propiedad de terceros, entre ciudades y carreteras, o en tierras agrícolas, ríos y parajes naturales, incluyendo propiedades privadas, núcleos agrarios, áreas naturales protegidas y territorios indígenas. Por lo que, en caso de fuga de hidrocarburos, el riesgo de derrames, contaminación y explosiones es sumamente alto, con rangos que van desde los 20 metros para los ductos de diámetro pequeño, hasta más de 300 metros para los grandes ductos o de alta presión.

Las tuberías están normalmente enterradas; sin embargo, su construcción, supervisión y mantenimiento requiere de amplios derechos de vía libres y sin cobertura vegetal. El diámetro de los ductos puede variar desde una hasta 50 pulgadas o más, pero las excavaciones para la construcción, mantenimiento y franja de seguridad o derecho de vía, que puede ser de más de 10 metros de ancho, producen una intensa perturbación del suelo y el entorno. Numerosas invasiones se registran sin ningún control, se pueden encontrar viviendas, industria, comercio, escuelas, torres de alta tensión y hasta instalaciones militares sobre el derecho de vía de los ductos.

Es por eso que este tipo de stakeholders deben ser manejados con precaución y sobre todo estar bajo constante control. Analizar y proveer posibles riesgos en casos emergentes como el ejemplo siguiente de la petrolera BP:

La explosión que hundió la plataforma petrolífera Horizon de BP el 20 de abril del 2010 costó la vida de 11 trabajadores y derramó millones de galones de petróleo en el Golfo, provocando un daño incalculable al ecosistema marino y la costa.

El manejo deficiente del desastre medioambiental en el Golfo de México creó una crisis de identidad en la compañía British Petroleum. La brecha existente entre su compromiso con la responsabilidad medioambiental y su lenta y, al mismo tiempo, vacilante reacción ante el desastre producido por el derrame de petróleo.

El logo de la compañía transmite belleza, sol, una preocupación por lo "verde" y amor por la naturaleza. Sin embargo, los acontecimientos de la costa de Lousiana no hacen

más que plantear mayores interrogantes sobre la gestión medioambiental de BP y su compromiso de actuación de forma coherente, con su énfasis en la responsabilidad social y ambiental.

La respuesta de la firma al desastre no hizo más que empeorar la situación. No solamente fue incapaz de controlar el vertido de petróleo a las aguas del Golfo de México y las costas de Louisiana y otros estados, sino que subestimó la magnitud del problema, al hacerlo, ha indignó a la opinión pública.

