

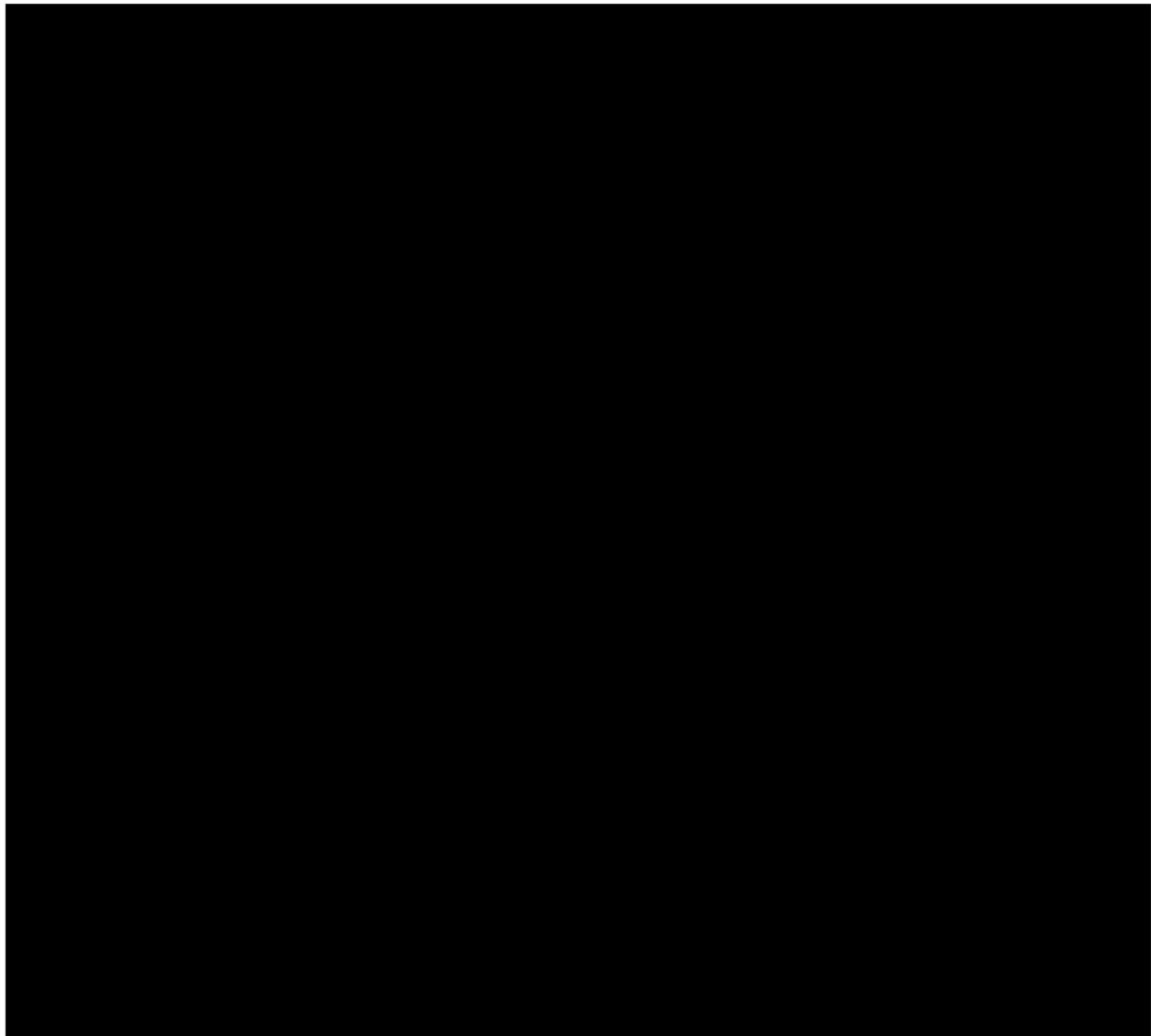


DOMINGO 28 DE FEBRERO DE 2016

SUSCRÍBETE A NUESTRO SEMANAL

diario_responsable

La RSE Global



[Portada](#) [Noticias RSE](#) [Opinión](#) [Agenda](#) [D_r Tv](#) [Empleo RSE](#) [Ranking #RIO](#) [D_r Lab](#) [Top 250_rse](#)
[Red_ponsable](#)

Innovación Inversión ISR Medio ambiente Reputación Igualdad Empresas Política
 Buen Gobierno

stakeholders

RSE.- Todos oyen a los Grupos de Interés pero, ¿los escuchan?

28 FEBRERO 2016



Ignacio Cayetano en [Noticias](#) [Empresas](#) [Buen Gobierno](#) [pactomundial](#) [club de excelencia](#) [#orencio vázquez](#) [stakeholders](#) [alfaro](#)
[almagro](#)



El diálogo con los grupos de interés está extendido, pero tiene grandes carencias que imposibilitan que sea realmente efectivo



La **Asociación de Periodistas de Información Económica** pidió a la banca que evite la duplicidad de presentaciones de resultados en el mismo día. Ahora hay menos bancos y parece que se ponen de acuerdo para mandar el mismo día los resultados. "No quieren que se les analice. Un ejemplo, están desactivando las juntas de accionistas para que el pueblo no pregunte, y si va que se vea su cara bien grande y hable delante de enormes plasmas. El presidente responde de una vez todas las preguntas para contestar lo que quiere". Esto, que no sólo pasa en el sector de la banca, lo comenta un periodista con una larga trayectoria siguiendo a las empresas del Ibex. Muestra que el diálogo con los grupos de interés está extendido, pero tiene grandes carencias que imposibilitan que sea realmente efectivo.

Quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa, estos son los *stakeholders* o partes

interesadas, teoría definida por el profesor norteamericano **Edward Freeman**. Comúnmente llamados grupos de interés, protagonistas esenciales para una buena memoria de **RSE**. La relación debe girar en torno a crear vínculos y crear identificación con la empresa. "El diálogo funciona en los dos sentidos: dar y recibir. Dar significa que hay que ser generosos, sobre todo en la información. Evitar preconcepciones sobre lo que la otra parte quiere. Rendir cuentas, dar feed-back", así lo detalló el profesor **Antonio Argandoña**, en una conferencia sobre este tema organizada por Mapfre en Madrid.

Algunos fenómenos globales como la **Inversión Socialmente Responsable (ISR)** para las empresas del **Ibex 35**, estándares como el **GRI4** o el nuevo **Código de Buen Gobierno de la CNMV** refuerzan la idea de la importancia de la gestión de los grupos de interés. Las cotizadas, no obvian este tema, lo suelen enmarcar dentro de la gestión de riesgos y como generación de oportunidades. "Son conscientes de que necesitan de la colaboración de los grupos de interés para construir una estrategia sostenible, y dar respuesta con garantía a los retos que se les plantean desde los distintos ámbitos, pero hay distintos niveles de madurez", cuenta **Germán Granda**, director general de **Forética**. Con la nueva directiva Europea, en menos de un año todas las empresas con más de 500 empleados deberán presentar informes de RSE. La orientación hacia la relación con los grupos de interés, es el principio básico de la gestión de la responsabilidad social. ¿Cómo llegarán las del Ibex en el 2017? **Juan Alfaro**, secretario general del **Club de Excelencia en Sostenibilidad**, se muestra positivo: "El 80% de las empresas del Ibex 35 tienen todos sus grupos de interés identificados, segmentados y priorizados, tres cuartas partes de las cuales, además, mantienen procesos periódicos de diálogo y tienen en cuenta sus expectativas". Sin embargo, ambos reconocen fallos. Sobre todo a la hora de definir, priorizar, establecer los canales de comunicación, dar respuesta a las expectativas, carencias de información en materia de ESG por parte de los emisores españoles como también la falta de conocimiento profundo por parte de las compañías españolas de su accionariado.



Profundizando en los errores más comunes

Numerosas organizaciones desconocen el procedimiento a seguir en la gestión de los grupos de interés, "falta metodología", señala **Isabel Garro**, directora general de la **Red Española del Pacto Mundial**. La gestión se tiene que realizar de manera sistemática, "comenzando por un proceso de identificación de dichos grupos de interés y terminando por la comunicación periódica de los resultados obtenidos". Saber quiénes son, dónde se encuentran y qué relación tienen con la empresa, parece obvio y, sin embargo, es el primer error que suelen cometer las empresas del selectivo español **Ibex35**. No todo vale a la hora de saber qué piensan los afectados por la actividad de su empresa, preguntar sólo mediante encuestas digitales y delegar este servicio a consultoras no es dialogar con los stakeholders. "Falta una identificación exhaustiva de los grupos de interés. Las empresas los tratan como grupos teóricos y homogéneos, y hay una enorme diversidad en cada uno de estos grupos", ahonda **Orencio Vázquez**, coordinador del **Observatorio de RSC**. Asimismo, muy pocas empresas elaboran mapas de partes interesadas de sus empresas filiales. Un fallo que hace que los estudios que presentan las empresas "respondan más a un ejercicio intelectual que material".

Todas las grandes empresas realizan informes de RSE, pero falta calidad. Encuestas realizadas por **EY** e **IIRC** a directores ejecutivos y financieros, lo han reconocido: el reporte no responde, en la forma y en el contenido, a la información necesaria para los inversores y otros grupos de interés. "No hay un mensaje coordinado, una visión integrada, y esto hace que no se cuenten los temas relevantes", afirma **Alberto Castilla**, director del área de sostenibilidad de **Ernst & Young (EY)**. Pero, no hay que olvidar que aquello que interese saber a un periodista puede que sea algo de poca o ninguna importancia para el dirse o para el accionista. Un problema cuya raíz se retroalimenta y vuelve a la importancia de la definición de los grupos de interés por parte de cada empresa. ¿Grupos de interés? ¿Grupos interesados? ¿Grupos que me interesan? Preguntas que se hace **José Carlos González**, Responsable de Sostenibilidad/RSE/ISR en **CCOO**. "Nosotros consideramos 'material' la determinación y concreción del 'valor compartido' (retribuciones, brecha salarial, equidad. Impacto fiscal real). Pero estos indicadores son tratados de una forma muy marginal". Un ejemplo, el último estudio sobre retribuciones del sector financiero de Comisiones Obreras, donde sólo 3 de 15 empresas estudiadas muestran el indicador GRI de salario máximo sobre media salarial de su empresa. "Las empresas se escudan en la voluntariedad de la RSE al ser preguntadas por la razón de esta falta de información", apunta **José Carlos González**.

La **Responsabilidad Social** no se puede comprender sin un compromiso y equidad con todos los grupos de interés. Si se entiende la empresa como una institución, que lo es, ésta tiene el deber de cumplir con sus interlocutores. "Si la empresa hace público su compromiso con la RSE, mediante las correspondientes memorias, todos los grupos de interés están legitimados para pedirle que cumpla con sus obligaciones con ellos", detalla **Juan José Almagro**, vicepresidente de **Unicef España y consejero de Mapfre**. Algo en lo que coinciden todos los expertos es que el mapa de los grupos de interés debe responder a las circunstancias de cada empresa; no se puede copiar. Para **José Ángel Moreno**, de **Economistas Sin Fronteras**, en

algunas empresas se esta tratando realmente de atender las opiniones de los grupos de interes directos (accionistas, clientes, empleados y proveedores), pero de una "forma fuertemente descoordinada y sin aprovechar adecuadamente la inmensa informacion que la empresa recibe de forma cotidiana a través de esas áreas". El diálogo debe ser veraz, auténtico y comprometido, tal y como incide Almagro, no tiene sentido que una empresa hable de la gestión de los grupos de interés si antes no tiene transparencia, comportamiento ético y cumplimiento de la ley. Por mucho que se diga que sí, que se escucha a todos los grupos de interés, parece que la realidad no se ajusta muy bien a lo que se suele enmarcar en las memorias de **sostenibilidad**. Se atiende a un número muy reducido de representantes de los grupos, se selecciona unilateralmente a los representantes con los que se desarrolla el diálogo y se acota las formas y los temas de diálogo. "En general, se trata no tanto de detectar informacion y opiniones sinceras, críticas y útiles, sino de reflejar resultados confortables para la empresa. Mistifican la realidad, buscando, más que la mejora, la conformidad", indica Moreno.



Los Dirse y la gestión de los grupos de interés

En las relaciones personales siempre hay altibajos y conflictos, situaciones que bien gestionadas abren nuevos aprendizajes y oportunidades y en este sentido la figura del director de RSE es clave. Según **Antoni Ballabriga**, presidente de la **Asociación Dirse**, el rol de este directivo debe ser doble. Debe velar porque los canales generales con los principales grupos de interés respondan a sus expectativas y gestionar de forma directa la relación con algunos grupos de interés específicos. Para **Antonio Vives**, profesor y consultor en RSE, la consulta con los grupos de interés debe ser con los que más capacidad tienen de afectar las actividades de la empresa y deben ser seleccionados con especificidad, evitando grupos heterogéneos, aunque tengan un nombre en común. Un proceso que no es aleatorio y que necesita preparación, no es únicamente sentarse alrededor de una mesa y hablar. Se trata de buscar la colaboración entre los distintos *stakeholders* "para entre todos multiplicar los impactos y buscar soluciones a problemas complejos", cuenta **Ana Sáinz**, Directora de la **Fundación Seres**.

El dirse tiene que tener un diálogo genuino con sus grupos de interés, no un mero trámite que cumplir; tiene que haber una retroalimentación periódica entre el resto y él y viceversa. Conversaciones que, según **Antonio Vives**, "deben hacerse desde una posición de humildad", y teniendo claro que "el equipo de consulta debe hablar el idioma del grupo de interés". Para **Ballabriga**, el éxito del trabajo del director de RSE con los grupos de interés dependerá de cuatro factores. En primer lugar, por el grado de conocimiento que se tiene de las expectativas de cada uno de estos grupos, qué les preocupa y quiénes son sus principales referentes e interlocutores. En segundo lugar, por focalizar la participación y el diálogo en las cuestiones realmente materiales para ellos. En tercer lugar, por el nivel de preparación que se tiene para la gestión del diálogo. Es muy importante tener de partida muy claros los objetivos que se persiguen y el mejor plan para alcanzarlos buscando siempre la construcción de mútua confianza. Y por último, un cuarto factor no menos importante, es el de establecer un modelo de relación que sea sostenible en el tiempo y de beneficio para ambas partes.

Difícilmente se podrá decir que esta empresa o aquella es la que mejor gestiona sus grupos de interés. Sin embargo, es evidente que cuando las organizaciones gestionan de manera correcta las relaciones de diálogo entre la empresa y sus *stakeholders* se favorece el aprendizaje y la innovación, "son una vía para la mejora de los resultados económicos, sociales y medioambientales de la empresa", expone **Ana Sáinz**.

@ignaciocayetan

¿Te ha gustado el artículo?



Si te ha gustado, ¡compártelo!



Tu opinión es importante... ¡dejarnos tus comentarios!

