



Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad
Cuaderno Red de
Cátedras Telefónica

RETOS DE LA RSC II:

El *engagement* con los grupos de interés

Cátedra Telefónica de la Universidad Nacional de
Educación a Distancia

Eva Pardo Herrasti
Juan Diego Paredes Gázquez
Marta de la Cuesta González

Febrero 2011

Biografía



Eva Pardo Herrasti

Licenciada en Economía (1999, Universidad San Pablo-CEU), Experta Universitaria en RSC (2004, UNED) y Doctoranda en Análisis Económico. Es coordinadora de proyectos de la Cátedra Telefónica – UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad. Ha sido asesora de la Presidencia Ejecutiva del Banco Centroamericano de Integración Económica, donde ha coordinado el seguimiento e implementación de mejoras en el ámbito de la gobernabilidad y en la definición e implementación del sistema de evaluación de impacto en el desarrollo. Ha participado en la realización de diferentes estudios, publicaciones y ponencias sobre RSC e Inversión Socialmente Responsable.



Juan Diego Paredes Gázquez

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Murcia (2008) y Bachelor of Arts in International Business Management por la Universidad de Northumbria en Newcastle (Reino Unido). Gran interesado en la responsabilidad social y la sostenibilidad, ha cursado el Máster Interuniversitario en Sostenibilidad y RSC de la UNED y la Universitat Jaume I de Castellón (2009) y el Máster en Medio Ambiente de la Universitat Jaume I de Castellón (2009). Actualmente es doctorando de la UNED y ejerce labores de apoyo a la docencia como Profesor-Tutor del Máster Interuniversitario en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa de la UNED y la Universitat Jaume I de Castellón.



Marta de la Cuesta González

Directora de la Cátedra Telefónica en la UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid (CUNEF). Doctora en Ciencias Económicas por la UNED. Profesora titular de Economía Aplicada de la UNED. Vicerrectora de Planificación y Asuntos Económicos de la UNED desde diciembre de 2005 hasta julio de 2009. Coordinadora del Máster oficial en Sostenibilidad y RSC de la UNED-Jaume I. Dirige e imparte docencia en cursos de doctorado y postgrado sobre inversión socialmente responsable, cooperación al desarrollo, gestión de entidades no lucrativas responsabilidad social corporativa y microfinanzas (UNED). Ha publicado numerosos artículos y trabajos sobre el sector bancario, el sector financiero y el desarrollo, las inversiones socialmente responsables y la responsabilidad social de la empresa. Vocal experto del Consejo Estatal de RSE dependiente del Ministerio de Trabajo. Ha sido vicepresidenta de Economistas sin Fronteras y promotora y vicepresidenta del observatorio de la RSC. Colabora con ambas organizaciones en promover y fomentar las inversiones éticas y la RSC en España participando activamente en grupos de trabajo y comisiones nacionales e internacionales sobre estos temas.

Índice

Contenido	Página
1. El <i>engagement</i>	4
2. <i>Engagement</i> accionarial	5
3. <i>Engagement</i> laboral.....	6
4. <i>Engagement</i> con la sociedad	7
5. El proceso de <i>engagement</i>	8
6. ¿Dónde obtener más información sobre <i>engagement</i> ?.....	9

1. El *engagement*

Que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es sólo reporte es algo sobradamente conocido, no basta con que las compañías publiquen memorias de sostenibilidad, aleguen y demuestren ser transparentes o informen sobre acontecimientos puntuales para que sean socialmente responsables. La RSC es, ante todo, gestión; es una nueva concepción del modelo de empresa que introduce nuevas fórmulas de administración, organización y actuación. Una de estas fórmulas es el *engagement*, práctica cada vez más extendida que implica la involucración de los diversos grupos de interés de la compañía en sus actividades en pro de un objetivo común: el beneficio de todos.

El término anglosajón *engagement* suele traducirse al español como “diálogo activo con los grupos de interés” pero también podría traducirse como “compromiso”, ya que eso es, al fin y al cabo, lo que viene a significar su aplicación por parte de una compañía: un compromiso de ésta con sus grupos de interés (empleados, accionistas, consumidores, ...).



Todo tipo de *engagement* incluye tres conceptos fundamentales: comunicación, colaboración y compromiso. Es una comunicación transparente entre la compañía y todos sus grupos de interés; un diálogo global que abarca tanto los impactos positivos como los negativos, tanto los avances como retrocesos, tanto las oportunidades como las amenazas. Es colaboración en un sentido amplio, participación e interacción entre la empresa

y sus grupos de interés con el objeto de asegurar que lo que se hace, se hace en beneficio de todos. Es un compromiso de la empresa para dar respuesta a través de su actuación a las demandas de sus grupos de interés. Las características del *engagement* hacen que no sea una práctica aislada o puntual, sino un proceso continuo y transversal a todas las actividades de la compañía que requiere una coordinación y atención global.

El *engagement* genera confianza entre las compañías y los grupos de interés, que al fin y al cabo es el activo más valorado, más difícil de crear y más fácil de perder. Por tanto, se muestra como un ingrediente indispensable para el éxito social y económico de la compañía. Un adecuado ejercicio del *engagement* hace que la sociedad y el resto de *stakeholders* otorguen a la compañía su “licencia para operar”, es decir, que sea percibida como legítima, que haya obtenido el derecho

a operar en la comunidad y la confianza de la gente afectada directa o indirectamente por la actuación empresarial.

Las diferencias que existen entre los grupos de interés en cuanto a su composición, demandas y expectativas hacen que podamos identificar características particulares en el diálogo entre una empresa y cada uno de estos grupos de interés.

A continuación vamos a profundizar en los aspectos diferenciadores del *engagement* con tres tipos de interlocutores: accionistas, empleados y grupos sociales, incluyendo al final de este cuaderno las pautas reflejadas por AccountAbility en su estándar AA1000SES para realizar un proceso de diálogo sistematizado y que aporte resultados generadores de valor.

2. *Engagement* accionarial

Los accionistas han sido tradicionalmente el grupo de interés prioritario en las actividades de diálogo de las empresas. Sin embargo, este diálogo se centraba casi exclusivamente en aspectos financieros y no existían mecanismos que garantizaran la adecuada representación de todos los accionistas.

En los últimos años la comunicación entre accionistas y empresas ha entrado en una nueva fase más participativa impulsada por las iniciativas emprendidas por los reguladores financieros para fortalecer los aspectos de gobernabilidad y por la creciente importancia que los inversores dan tanto a la gestión de aspectos sociales ambientales y de gobernabilidad de las empresas como a su relación con los resultados a largo plazo.

El ejercicio del *engagement* accionarial viene determinado por los derechos de voto y representatividad que ostentan los accionistas en la empresa. Por eso, las normativas aprobadas por los entes reguladores en los últimos años para fortalecer la gobernabilidad de las compañías, incluyen medidas que permiten mejorar el marco en el que se desarrolla el diálogo entre empresas y accionistas.

Como muestra de estas normativas, el [código de buen gobierno de las empresas cotizadas en Reino Unido](#) reconoce la importancia de este tipo de *engagement* estableciendo que debe existir un diálogo de las empresas con sus accionistas basado en la mutua comprensión de objetivos y que el consejo en conjunto tiene la responsabilidad de asegurar un adecuado diálogo con los accionistas. En España, el "[código unificado de buen gobierno](#)" incluye las siguientes recomendaciones orientadas a garantizar el ejercicio del derecho al voto de los accionistas:



«5. Que en la Junta General se voten separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, a fin de que los accionistas puedan ejercer de forma separada sus preferencias de voto [...]

6. Que las sociedades permitan fraccionar el voto a fin de que los intermediarios financieros que aparezcan legitimados como accionistas, pero actúen por cuenta de clientes distintos, puedan emitir sus votos conforme a las instrucciones de éstos.

3. Que, aunque no lo exijan de forma expresa las leyes mercantiles, se sometan a la aprobación de la Junta General de Accionistas las operaciones que entrañen una modificación estructural de la sociedad [...]»¹

Los accionistas han empezado a ser conscientes de la importancia que tienen la gestión de todos los impactos y riesgos, no sólo los financieros, en el valor futuro de las compañías y, por tanto, de sus inversiones. Por eso, ejerciendo sus derechos como propietarios han comenzado a exigir a las empresas una rendición de cuentas que abarque todas las dimensiones de su actuación, tanto financiera, como social, medioambiental y de gobernabilidad.

Relacionadas con el *engagement* se encuentran las actividades de “activismo accionarial” llevadas a cabo por inversores socialmente responsable y otras organizaciones sociales. Estas inversiones tienen como objetivo impulsar cambios en las empresas para que adopten comportamientos más responsables socialmente. El activismo accionarial lo realizan desde accionistas minoritarios hasta grandes inversores institucionales como el [fondo de pensiones noruego](#) que con un patrimonio superior a 350.000 millones de euros es uno de los principales fondos que ejercen este tipo de actuaciones.

3. *Engagement* laboral

Las empresas sólo pueden operar a través de personas que materializan la actividad empresarial. Para que este engranaje funcione adecuadamente es vital la adecuada comunicación entre todas las partes que intervienen. Sin embargo, los sistemas de gestión tradicionales se han basado en una comunicación unidireccional desde los puestos directivos o gerenciales hacia el resto de empleados.

El *engagement* laboral hace que esta comunicación se convierta en un diálogo bidireccional entre todas las personas que constituyen la empresa y dedican sus esfuerzos de forma conjunta a alcanzar los objetivos de la compañía. Un primer paso para iniciar este diálogo es utilizar canales de comunicación interna y grupos de representación de los trabajadores que ya existen en cualquier empresa.

¹ Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas en España:
<http://www.cnmv.es/porta/legislacion/COBG/COBG.aspx?lang=es>

Pero para que podemos hablar de *engagement* es necesario abrir nuevos canales, fortalecer los ya existentes, fomentar la participación, generar un ambiente de confianza que permita a las personas expresarse libremente sin temer ningún tipo de represalias, garantizar la adecuada representación de todas las personas que trabajan en la empresa independientemente de su puesto o tipo de contrato laboral.

4. *Engagement* con la sociedad

Hasta hace pocos años la interacción de las compañías con la comunidad se ha limitado a donaciones y a la solución de eventualidades provocadas por la actividad empresarial. Esta forma de relación unidireccional y paternalista se muestra incompatible con el nuevo modelo de empresa que implica la RSC y una sociedad mejor organizada e informada sobre los efectos que las compañías provocan en su entorno. El *engagement* con la comunidad es la respuesta de las compañías a las demandas sociales desde una perspectiva participativa.

En toda actividad de *engagement* la transparencia se muestra como un aspecto clave, pero en el caso del *engagement* con la sociedad las empresas tienen que hacer un especial esfuerzo ya que ha sido un grupo tradicionalmente mantenido al margen en la comunicación realizada por las compañías sobre su forma de operar y los impactos generados (fundamentalmente los negativos).

Para poder entablar esta relación de confianza y diálogo, las compañías tienen que poner a disposición de las comunidades en las que operan toda la información sobre las repercusiones de su actividad, tanto positivas como negativas (exponiendo en este último caso cómo las reduce o elimina), actuar de forma proactiva y minimizar los riesgos sociales y ambientales que se derivan de los productos y servicios producidos.

El *engagement* con la sociedad también exige a las compañías un proceso activo de consulta y colaboración con la sociedad en su sentido más amplio, siendo clave el papel de las organizaciones civiles al respecto como representantes de la sociedad y el medio ambiente. Además, estas organizaciones tienen un amplio conocimiento del impacto generado en la actividad empresarial, lo que les permite interactuar con las compañías asesorándolas en la incorporación de medidas que respondan a las demandas sociales y ambientales.

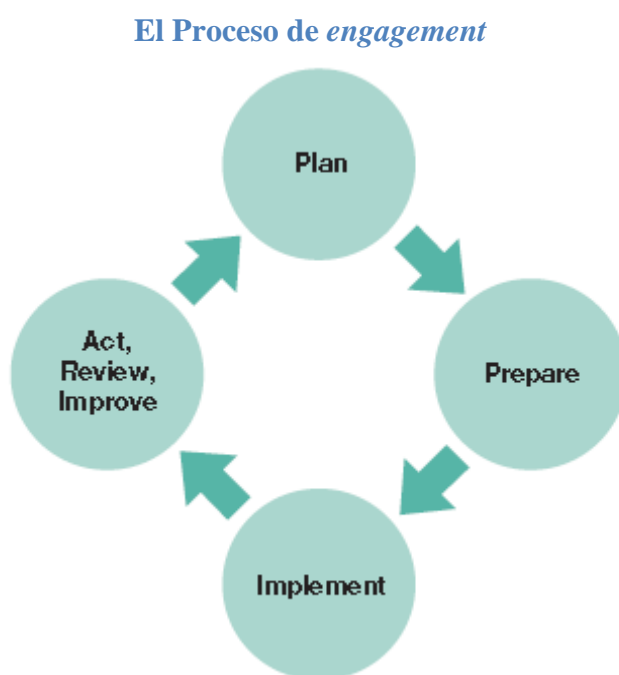
Para que el *engagement* con la sociedad tenga éxito, las empresas deben asegurarse de que la participación de los diferentes grupos sociales sea lo más fácil y amplia posible y que la información que proporcionan a estos *stakeholders* sea completa, transparente y cubra todas sus expectativas.

También es necesario mantener canales que permitan una comunicación bidireccional de forma continua y que el diálogo no se limite a acciones puntuales. Al igual que el resto de *stakeholders*, las personas y asociaciones tienen que sentir que las empresas realmente escuchan sus opiniones y son tenidas en cuenta por las empresas en su gestión.

5. El proceso de *engagement*

AccountAbility ha elaborado un estándar específico sobre *engagement* con los grupos de interés, en el que se propone un marco de referencia que permita que este diálogo sea efectivo.

La norma parte de que antes de cualquier acción es necesario definir el objetivo perseguido, su alcance y la identificación de los *stakeholders* que participarán. Una vez definido todo ello, se inicia un proceso que consta de cuatro fases: planificación, preparación, implementación y una fase final que incluye actuación, revisión y mejora. Hasta hace muy poco el tratamiento de la RSC se ha limitado casi exclusivamente al ámbito académico, siendo el concepto prácticamente desconocido de cara a la gran mayoría del público. El compromiso de La Cátedra Telefónica en la UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad con la RSC no se limita al ámbito académico, va más allá, teniendo como objetivo fomentar de una manera práctica y a través de una forma accesible y comprensible el conocimiento de la RSC en todos los sectores sociales que tradicionalmente han permanecido ajenos a su significado.



Fuente: AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard

La planificación comienza identificando el perfil completo de los *stakeholders* de la compañía e identificando aquellos que son clave para el diálogo en función del objetivo y alcance que previamente se ha fijado. Partiendo de este perfil, la empresa establece el grado de profundidad al que quiere llegar y la forma en la que se realizará para cada caso en función de los objetivos perseguidos y del tipo de *stakeholder*. También se determina el grado de confidencialidad en el que se realizarán las reuniones, se elabora un plan de actuación y se establecen indicadores que permitan evaluar el proceso.

Posteriormente las empresas tienen que proporcionar un marco adecuado para que se efectúe el diálogo, dotando los recursos necesarios para el resto del proceso, tomando acciones que garanticen que los interlocutores poseen la base necesaria para participar en el proceso e identificando y minimizando posibles riesgos que dificulten el diálogo.

En la fase de implementación las empresas tienen que invitar a todos los participantes de una forma adecuada, facilitar los materiales y documentación que proporcione una visión completa de la compañía y del proceso. Las compañías tienen que documentar debidamente el proceso y sus resultados, desarrollando un plan de acción en respuesta a las inquietudes de los *stakeholders* y comunicando a los participantes tanto los resultados del proceso como el plan de acción diseñado.

Basándose en los resultados obtenidos las empresas entran en una fase de “actuación, revisión y mejora” en las que las empresas monitorean y evalúan el proceso y sus resultados, sobre los que aprenden y mejoran, dan seguimiento a los planes de actuación derivados del diálogo con sus grupos de interés y reportan públicamente de los resultados alcanzados.

6. ¿Dónde obtener más información sobre *engagement*?

A continuación figuran una serie de documentos y páginas web en castellano que tratan sobre RSC y que permiten unas primeras aproximaciones a su conocimiento.

- [Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad \(www.responsabilidad-corporativa.es\)](http://www.responsabilidad-corporativa.es)

Espacio de la Cátedra Telefónica - UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad en el que se integran los distintos aspectos relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Es una plataforma diseñada para servir como herramienta de diálogo, formación y difusión de la responsabilidad social y sostenibilidad, así como para punto de referencia y discusión entre expertos en estos ámbitos.

- [Blog de la Cátedra Telefónica en la UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad \(http://rsc.uned.es\)](http://blog.rsc.uned.es)

Espacio virtual creado gracias a la colaboración de la Cátedra Telefónica en la UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad en el que se tratan diferentes temas de actualidad e la RSC y el que se posibilita la colaboración y participación de los lectores.

- [El camino hasta el *engagement* empresarial. Conclusiones del grupo de trabajo sobre *engagement* en la jornada “Problemas y Retos: integrando la RSC en las decisiones de inversión”](#)

Espacio en el que están disponibles las conclusiones de la jornada organizada por la Cátedra Telefónica-UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad. El grupo de trabajo 2 se centró en identificar el camino hasta el *engagement* empresarial, cuáles son las estrategias, las ventajas y los inconvenientes del activismo accionario como planteamiento activo de la ISR.

- [AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 \(AA1000SES\)](#)

Norma elaborada por AccountAbility sobre el proceso de *engagement* con los grupos de interés, en el que se propone un marco de referencia que permita que este diálogo sea efectivo.

- [El compromiso con los *stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés](#)

Manual que contiene recomendaciones encaminadas a comenzar las relaciones con los grupos de interés, contemplándose su identificación, los mecanismos de diálogo existentes, acciones que es recomendable llevar a cabo....

- [Experts in Responsible Investment Solutions \(EIRIS\)](#)

Página web de un consultor independiente en la que se dispone de noticias e informes de RSC a nivel internacional, destacándose sobremanera la labor de evaluación de ISR que realiza para todos los inversores, independientemente de si son empresas, fundaciones, consumidores. Como parte de sus actividades, presta servicios de apoyo a instituciones e inversores para que realicen actividades de *engagement* con las empresas.