

# LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) EN LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES

**GERMÁN GRANDA REVILLA**

Director General

**RICARDO TRUJILLO FERNÁNDEZ**

Analista RSE

Forética

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. Tal y como analizaremos más adelante en el artículo, la utilización del término gestión no es casualidad ya que, tal y como establece el Diccionario de la Real Academia de la Lengua,

gestionar implica «realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera». Es por tanto una acepción lo suficientemente amplia como para englobar todas aquellas actividades estratégicas que las organizaciones realizan como relación con sus grupos de interés.

El concepto, históricamente, siempre ha aparecido intrínseco en las relaciones que la empresa establecía con algunos de los agentes económicos más directos y más cercanos, tales como empleados, inversores, clientes o proveedores. Esta aproximación ha variado sustancialmente con el desarrollo de los modelos de producción y las relaciones económico-productivas establecidas a lo largo de la era industrial y post-industrial. Podemos decir que la necesidad de establecer mecanismos de relación con estos agentes clave para el desarrollo de la actividad se origina en la propia existencia de la organización como una necesidad para la consecución de sus fines.

Es a partir de 1983 cuando comienzan a analizarse estas relaciones pre-existentes desde una perspectiva estratégica, entendiéndolas como un ámbito clave para la consolidación y el éxito de las organizaciones.

R. Edward Freeman (1), profesor de la Darden School de la Universidad de Virginia, en Estados Unidos, es considerado el originador de esta visión y padre de la teoría de

los grupos de interés o stakeholders (2). Su artículo titulado «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (3) dota por primera vez a estas relaciones de un marco estratégico con el que ampliar el foco corporativo, previamente situado exclusivamente sobre los propietarios o accionistas de la organización (*shareholders*), a todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización (*stakeholders*).

Es esta, sin duda alguna, una diferencia crucial que de alguna manera representa el cambio de paradigma que esta teoría de organización empresarial supuso en el modelo económico. Ya no bastaba con centrarse en las expectativas y demandas de aquellos grupos, inversores, accionistas o propietarios, que controlan la organización, sino que también es necesario tener en cuenta las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos estrechamente vinculados a la empresa y que anteriormente sólo eran tenidos en cuenta de manera tangencial.

Muchas otras han sido las aportaciones teóricas al modelo desde entonces, si bien la esencia sigue siendo la misma: identificar (a través de distintos cauces), priorizar (en función de su relevancia y materialidad) y dar respuesta (estableciendo los recursos y medidas necesarios) a las necesidades y demandas de los grupos de interés de la organización.

## LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL MARCO DE LA RSE ¶

La correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa, es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable.

Una apuesta estratégica en este sentido es especialmente recomendable en un contexto socio-económico como el actual, donde valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo, como elementos organizacionales diferenciales, son cada vez más apreciados por los distintos agentes a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

En este marco, 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 (viabilidad económica de la organización), sino también social y medioambiental.

Que una organización apueste, por tanto, 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.

La gestión de los grupos de interés desde una perspectiva ajena a la RSE no tiene sentido, ya que no va a generar impacto ninguno ni en los grupos a los que se dirige ni en la actividad de la organización.

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.

Tal y como se desarrolla más adelante, en el apartado donde se analizan distintas herramientas existentes 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.

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.

## EL PROCESO DE DIÁLOGO. LOS PASOS FUNDAMENTALES ¶

El Informe Forética 2011 (4), el estudio más exhaustivo sobre la situación de la RSE en España desde la perspectiva tanto de empresas como de consumidores, muestra la implantación de mecanismos de diálogo con los *stakeholders* en las organizaciones.

Aunque las empresas han ido estableciendo, a lo largo de los años, estrategias en algunos departamentos, sólo un tercio de ellas lo afronta como una gestión integral. A pesar de la dificultad de generalizar modelos, a continuación se presentan, de manera resumida, las etapas fundamentales en el proceso de generación de un modelo de relación o gestión de los grupos de interés genérico para cualquier organización (5).

### 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 (o pueden hacerlo) 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

### Priorización ▼

El modelo asume que toda organización cuenta con recursos limitados (generalmente escasos), por lo que es preciso seleccionar o priorizar aquellos grupos más relevantes para la organización. Esto permite asignar estos recursos limitados de manera que puedan generar el mayor impacto posible, tanto en la organización como en el grupo de interés al que se va a dirigir.

Como paso previo a la priorización conviene realizar un ejercicio de agrupación de los *stakeholders* de interés, que permita unificar aquellos que la organización considere asimilados (similares características o expectativas) y facilite la posterior priorización.

A la hora de priorizar los grupos de interés de la organización, una vez más, es importante contar con un grupo multi-departamental dentro de la organización que permita abarcar la problemática desde una perspectiva global.

Los criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización o incluso para cada momento. No obstante a modo de aproximación una propuesta de criterios en los que basar la decisión de priorizar podría contener los siguientes:

- ✓ Nivel o capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).
- ✓ Expectativas y nivel de interés en el compromiso, así como su voluntad en la participación.

- ✓ Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.
- ✓ Conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- ✓ Tipo de grupo de interés (público, interno, social, corporativo,...).
- ✓ Dimensión geográfica del proceso.
- ✓ Contexto social.

Se trata aspectos que pueden utilizarse como ejemplos a la hora de ayudar a cualquier organización a estructurar una reflexión en torno a qué grupos de interés debe considerar como prioritarios y por tanto establecer mecanismos de diálogo más intensivos en recursos, tiempo y compromisos y que grupos de interés deben quedar en un plano secundario.

### Selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso ▼

La siguiente etapa en el proceso consiste en establecer para cada grupo de interés una metodología que, teniendo en cuenta el nivel de prioridad, sirva para detectar e identificar sus expectativas.

De acuerdo con este modelo, los grupos de interés menos relevantes serán gestionados de manera generalmente unidireccional, para ir incrementando el nivel de bidireccionalidad en la comunicación en los más relevantes.

En función del tipo de comunicación se pueden distinguir tres niveles de compromiso:

**Herramientas unidireccionales.** Aplicables generalmente a aquellos grupos de interés menos relevantes para la organización o con menor capacidad de compromiso. Se trata generalmente, bien del control de la información que emite el grupo de interés (a través de medios públicos) o del establecimiento de cauces informativos hacia el grupo de interés (boletines o comunicación corporativa)

**Herramientas bidireccionales.** En este caso se trata de herramientas mucho más complejas que las anteriores ya que contemplan la posibilidad de un intercambio informativo. Se busca trabajar junto a los grupos de interés para conocer e integrar sus expectativas en el desarrollo de la actividad de la organización (de manera limitada). Varían en un rango desde la información activa a las consultas (encuestas, paneles, etc.). Con frecuencia son las más indicadas aun para los niveles más críticos de los grupos de interés, aunque es preciso gestionar sus riesgos y oportunidades de manera correcta para garantizar el máximo nivel de éxito.

**Herramientas integradoras.** Se trata de herramientas en el nivel superior de desarrollo del modelo de gestión de los grupos de interés, que consisten en la integración de los *stakeholders* en los procesos de

toma de decisiones de la compañía. Incluyen procesos de asesoramiento y participación directa en relación a algún aspecto de la actividad de la organización, o incluso en la delegación de algún tipo de actividad. Son estructuras realmente complejas, aptas únicamente para aquellas organizaciones con una sólida madurez en RSE y diálogo con los grupos de interés, y que identifican a sus *stakeholders* como un elemento realmente esencial en su modelo de negocio.

Estos elementos están integrados en la fase inicial (planificación) de la implementación de un proceso de gestión. Por tanto, la organización debe asegurar que se establecen indicadores clave que permitan un control del éxito alcanzado o la identificación de las áreas de mejora existentes desde una perspectiva que apueste por la mejora continua.

Las fases posteriores del proceso incluirían la realización de las actividades previstas, el control periódico de los indicadores y objetivos establecidos para los distintos procesos de relación. El análisis y comunicación de las metas alcanzadas y de las posibles desviaciones y la puesta en marcha de una revisión del conjunto del modelo permitirán un ajuste de las necesidades y recursos disponibles, redundando finalmente en la mejor consecución de los objetivos.

De esta manera se crea un modelo de relación con los grupos de interés dinámico, con la capacidad de adaptarse tanto a cambios internos en la organización como a cambios externos en el entorno, asegurando que la organización está lo mejor preparada posible para el despliegue de su estrategia RSE.

## HERRAMIENTAS GENERALES Y MODELOS DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS ▼

Existen numerosas herramientas y modelos de gestión para la integración de la relación con los grupos de interés en la organización, de los que vamos a destacar tres por su relevancia. En primer lugar, el estándar de referencia en materia de reporte (información y transparencia) en materia de RSE en su última versión G3.1, propiedad de Global Reporting Initiative. En segundo lugar, la Norma SGE 21, de Forética, y por último, la AA1000, de la organización británica Accountability.

### El G3.1 de Global Reporting Initiative (GRI) ▼

El GRI es una iniciativa *multi-stakeholder* que establece un marco común para el reporte voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones. En la actualidad es el marco formal más utilizado en España para informar sobre los aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno de las organizaciones.

Dentro de sus requisitos cabe destacar fundamentalmente las siguientes exigencias, sobre las que las organizaciones deben informar indicando el número de requisito especificado:

- ✓ Relación de grupos de interés que la organización ha incluido
- ✓ Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.
- ✓ Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.
- ✓ Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.

## La SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable ▼

La SGE 21 es la primera norma europea certificable que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia corporativa. De esta manera pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

El hecho de que la SGE 21 sea la única norma que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en responsabilidad social, es una muestra del valor añadido que aporta en transparencia y credibilidad. Además, al incorporar los criterios e iniciativas más relevantes existentes en la actualidad, tanto en materia de RSE como en lo que a sistemas de gestión se refiere, permite a las organizaciones optimizar los recursos, al maximizar la compatibilidad con otras herramientas de gestión.

La norma surge como resultado del trabajo de un grupo de expertos y líderes de opinión que, durante el X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaron de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad. La SGE 21 está estructurada en nueve áreas de gestión que coinciden con los 9 grupos de interés principales para la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad:

**Alta dirección.** Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una política de gestión ética y responsabilidad social, un código de conducta, una política anticorrupción y la creación de un comité de ética/ responsabilidad social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.

**Clientes.** El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del cliente. La protección de públicos vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la incorpora-

ción de criterios de Responsabilidad Social en la fase de I+D, son algunos de los requisitos.

**Proveedores.** Las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.

**Personas que integran la organización.** Partiendo del cumplimiento de los derechos humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.

**Entorno social.** Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.

**Entorno ambiental.** El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización son algunos de los ejemplos.

**Inversores.** En este punto, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.

**Competencia.** Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.

**Administraciones Públicas.** La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

La SGE 21 entiende que gestionando correctamente estos grupos de interés la organización puede mejorar, de manera sustancial, sus impactos económicos, sociales y ambientales, comprometiéndose a impulsar un desarrollo sostenible positivo tanto para ella misma como para su entorno.

Específicamente, en su apartado 6.1.7, la SGE 21:2008 establece que las organizaciones deben desarrollar un modelo documentado de relación con sus grupos de interés. Este modelo incluye, criterios para identificar y clasificar a los *stakeholders*, una metodología para detectar sus expectativas y el establecimiento y priorización de planes de acción y comunicación.

#### La AA1000 de Accountability ↴

La AA 1000 es una norma establecida en 1999 por la organización británica AccountAbility basada en criterios que permiten una evaluación de las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés. La AA1000 está compuesta por tres criterios fundamentales: materialidad, conformidad y credibilidad. La AA1000 no propone indicadores predefinidos pero sí define di-

rectrices para que las empresas y sus grupos de interés puedan co-producir sus indicadores. Esto requiere rendir cuentas, en particular, a través de auditorías y comunicaciones sobre el desempeño ético y social, dando prioridad a la calidad del diálogo y la participación de los grupos de interés.

#### HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS PARA EL DIÁLOGO CON LOS STAKEHOLDERS ↴

Dentro de estos grandes marcos de gestión, reporte y aseguramiento de las estrategias de RSE podemos encontrar herramientas más específicas y operativas para la gestión de los *stakeholders*, donde destacan las tres siguientes:

**Estudio de las percepciones de los grupos de interés.** A fin de lograr una mejor comprensión de sus expectativas y percepciones, las empresas llevan a cabo encuestas regulares a sus grupos de interés.

**Auditorías de RSE.** No es necesario que el auditor participe de reuniones y otros encuentros, pero sí que compruebe el sistema global de gestión y que verifique si existen registros o resultados de posibles reclamaciones para garantizar la efectividad del proceso de diálogo. Con el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés en el sector, el auditor, basándose en otras referencias sectoriales, consultará a la empresa sobre cómo tiene en cuenta estas expectativas. A diferencia por ejemplo de las ONGs el auditor no hace juicios morales sobre el modo de actuar de la empresa, únicamente verifica si lo que la empresa afirma es cierto o no.

**Paneles con grupos de interés.** Mención aparte merece una práctica cada vez más común como son los paneles con grupos de interés. Estas son reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y los compromisos establecidos. En estos casos, establecer criterios tales como la publicación de las opiniones de los paneles sin modificarlos ayuda a garantizar que la empresa tiene en cuenta los asuntos planteados en el panel; o la forma en que la empresa integra esto dentro de su estrategia y cómo lo comunica al respecto.

No existe una aproximación estándar para la definición de un panel. Al prepararlo, la organización busca entre otros aspectos, asegurar que va a funcionar, la fluidez de la comunicación entre todas las partes o que va a ser capaz de influir en decisiones estratégicas y contribuir a generar confianza externa.

A pesar de que cada panel será adaptado al contexto de la empresa (tamaño, cultura, actividad, etc.), hay una serie de fases comunes y cuestiones que ayudan a su realización (6).

**1. Definición de objetivos.** En primer lugar es necesario determinar el mandato y los propósitos del panel: ser claro acerca de los objetivos de la acción y determinar el grado de implicación de los grupos de interés en la toma de decisiones. Resulta importante asegurar que los riesgos y oportunidades estén equilibrados en ambos lados y, por otro lado, relacionarlo con otros procesos de

la empresa, incluyendo otros compromisos con grupos de interés y/o acciones de buen gobierno corporativo. Asegurar la implicación interna de los directores y pensar en el presupuesto necesario para llevar a cabo el panel son elementos necesarios en esta primera etapa.

**2. Determinar las reglas operativas.** En la segunda etapa de formación de paneles de diálogo con grupos de interés es importante especificar el mandato del panel y desarrollar reglas claras a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Aquellos asuntos que requieran un debate deben ser objeto de acuerdo por el panel y necesitan ser revisados a medida que se desarrolla el panel. Considerar la posibilidad de utilizar un facilitador externo si fuese relevante y/o necesario y tranquilizar a los miembros del grupo en relación con el desarrollo de un procedimiento justo. Por último, es necesario definir las condiciones en las que se va a comunicar las opiniones expresadas por los miembros del panel, especialmente cuando van a ser incluidas en la memoria de sostenibilidad.

**3. Selección de miembros.** Se deben seleccionar panelistas que puedan reflejar las expectativas de los principales grupos de *stakeholders* (teniendo en cuenta entre otros su experiencia, reputación, disponibilidad de tiempos y buen potencial para influir e impactar en la toma de decisiones corporativas). Además, hay que tener en cuenta la especificidad de la empresa y sus necesidades. La elección de los participantes se debe basar en los temas específicos de RSE, con una relación muy estrecha con su negocio (sector), su implantación geográfica, su cultura, etc. Para asegurar la efectividad, es preferible elegir representantes específicos para cada tema y con los cuales sea fácil el diálogo. Incluir grupos de interés que por naturaleza sean opuestos al sector en el que opera la compañía puede ser incluso contraproducente.

**4. Seguimiento del panel.** Para llevar un proceso de diálogo con éxito hay que ayudar a los panelistas a entender la estrategia y operaciones de la empresa (a través de documentos, reuniones, visitas a la compañía, o incluso facilitándoles un entrenamiento formal). Además, será vital generar confianza a partir del intercambio de información y asegurar el seguimiento de los compromisos e informar a los miembros constantemente de los progresos realizados y las modificaciones introducidas.

**5. Medición del impacto.** Por último, es necesario evaluar el panel y sus progresos de forma periódica y proponer los cambios necesarios. Además, hay que establecer el marco temporal de los compromisos alcanzados e incluir en el proceso de seguimiento los medios para que los participantes expresen sus opiniones sobre la utilidad de continuar o no, sobre la base de lo que ha funcionado y en los resultados que se han obtenido. El lector podrá encontrar ejemplos prácticos de herramientas de diálogo utilizadas por empresas en la página web tanto de CSR Europe ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)) dentro de su apartado de soluciones del *CSR Marketplace* (7) como en español en [www.marketplace.foretica.es](http://www.marketplace.foretica.es) así como en las guías y cuadernos presentes en la bibliografía.

## CONCLUSIONES

La gestión de los grupos de interés es el eje central de cualquier estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Aunque tradicionalmente estas relaciones se han enfrentado desde la gestión del riesgo, donde primaba la comunicación unidireccional frente al diálogo, las organizaciones están comprobando las ventajas de alinear su estrategia con las expectativas de la sociedad. Así, cada vez son más las empresas que entienden esta apertura al diálogo como una oportunidad de innovación ya no sólo para anticipar riesgos sino también para generar nuevos productos y servicios o adaptarlos contribuyendo así a una respuesta rápida y bien enfocada a las necesidades de los consumidores y por tanto más competitiva. Las ventajas de iniciar este diálogo de forma estratégica han llevado a empresas también a abrir nuevos mercados dirigidos a contribuir a la resolución de necesidades globales (cambio climático, envejecimiento de la población, eficiencia en el uso del agua, por citar algunos), mercados que resolviendo dichas necesidades inician un camino de mayor comprensión de las organizaciones con la sociedad.

## NOTAS

- [1] R. Edward Freeman matemático y filósofo nacido en Columbus, Georgia (USA) es actualmente Director Académico de *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, The Darden School, University of Virginia*.
- [2] En la terminología especialista ambos términos son utilizados indistintamente con el mismo significado.
- [3] R. Lamb (ed.), *Latest Advances in Strategic Management*, Greenwich: JAI Press, Vol. 1, 1983
- [4] Forética (2011) Informe Forética 2011. Situación de la RSE en España. Forética.
- [5] Siguiendo la clasificación del documento de Forética, ORSE y CSR Europe titulado Diálogo con los Grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders (Mayo 2009)
- [6] *Ibid*
- [7] El CSR Marketplace es el mayor intercambio de prácticas de RSE. Forética lo realiza en España desde 2007.

## BIBLIOGRAFÍA

- FORÉTICA (2008). *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Madrid. Forética
- FORÉTICA (2011). *Informe Forética 2011. Evolución de la RSE en España*. Madrid. Forética
- FREEMAN, R. EDWARD (2004). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston
- ORSE y FORÉTICA (2009). «Diálogo con los grupos de interés. Manual práctico para stakeholders». *Cuaderno Forética*, 14. Madrid. Forética
- P. FRANCÉS (2005). Responsabilidad Social de las Empresas. Fundamentos y enfoques de la gestión responsable. *Cuaderno Forética*, 1. Madrid. Forética
- UNEP, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES, ACCOUNTABILITY (2006). «El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés». UNEP, Stakeholder Research Associates, Accountability.

## PARA SABER MÁS

- [www.foretica.org](http://www.foretica.org)  
<http://foretica.org/biblioteca>  
[www.marketplace.foretica.org](http://www.marketplace.foretica.org)  
[www.sge21.foretica.org](http://www.sge21.foretica.org)  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)