

# *guía de buenas prácticas*

---

*para el involucramiento  
con las partes interesadas*

*fundación  
el otro*

# *guía de S buenas prácticas*

---

*para el involucramiento  
con las partes interesadas*

*Buenos Aires, junio 2015*

Autores: Cristina López y Adriana Rosenfeld

Diseño y edición: Victoria Schiariti

*Desarrollado por:*

Fundación El Otro

CUIT: 30-64499374-0

Tel: 3211-0892

Sitio Web: [www.elotro.org.ar](http://www.elotro.org.ar)

Fundación El Otro no acepta responsabilidad alguna por las consecuencias de la utilización de los contenidos del presente informe para otros fines o en otros contextos.

*Auspiciado por:*

Dirección General Fortalecimiento de la Sociedad Civil

Subsecretaría de Promoción Social

Ministerio de Desarrollo Social

Buenos Aires Ciudad

© 2015 Fundación El Otro.

---

# Índice

<i>Prólogo</i>	7
<i>Introducción</i>	9
<i>Desarrollo sustentable y responsabilidad social</i>	11
<i>Sobre la Norma argentina IRAM-ISO 26000:2010</i>	
<i>Guía de responsabilidad social</i>	13
<i>Esquema general ISO 26000</i>	14
<i>Materias fundamentales y asuntos ISO 26000</i>	15
<i>Definiciones relacionadas con responsabilidad social</i>	17
<i>Principios de responsabilidad social ISO 26000</i>	20
<i>Involucramiento con las partes interesadas</i>	22
<i>Generalidades</i>	22
<i>Proceso de involucramiento</i>	26

---

## *Prólogo*

Fundación El Otro, desde su creación en 1990, trabaja en la instalación de la equidad en la sociedad mediante la promoción desde la sociedad civil de: la participación ciudadana en los asuntos públicos, el ejercicio de los derechos ciudadanos y el desarrollo de la responsabilidad social en las organizaciones públicas y privadas.

A través del presente documento procura abrir nuevas posibilidades de diálogo como práctica fundamental de la responsabilidad social, dando guía tanto a los líderes de las organizaciones de la sociedad civil como a los responsables de las acciones de responsabilidad social de las empresas en relación con las buenas prácticas de involucramiento entre las diferentes partes interesadas. Para ello, toma como documento de base a la Norma Argentina IRAM ISO 26000:2010, producto de la adopción nacional del consenso internacional alcanzado en materia de responsabilidad social, y en cuyo proceso de estudio Fundación el otro participó activamente a través de la representación sectorial de sus Expertos Nominados durante todo el proceso de estudio del documento entre los años 2005 y 2010.

---

## *Introducción*

Actualmente los contextos organizacionales están animados por un conjunto diverso y heterogéneo de actores sociales, también llamados grupos de interés o partes interesadas, portadores de derechos, obligaciones y expectativas, que se reflejan en intereses específicos. Todas estas partes están llamadas inexorablemente a interactuar a los fines de reconocer, entender y atender tales intereses.

Estos distintos públicos, empleados, clientes-consumidores, proveedores, gobiernos, competidores, medios de comunicación, instituciones financieras y organizaciones sociales, entre otros, pueden resultar afectados por las decisiones o actividades de la organización o por el contrario afectar a ésta.

Las expectativas de estos grupos de interés en relación al desempeño organizacional son también cada vez mayores y requieren de nuevas habilidades de escucha y capacidad de diálogo para atender los distintos intereses y dar respuestas.

---

## *Desarrollo sustentable y responsabilidad social*

El **desarrollo sustentable** ha sido definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

En el año 2000, en el marco de Naciones Unidas, se constituyó un programa denominado Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) 2015, de compromiso global con la erradicación de la pobreza, la inclusión social y la no discriminación.

Más adelante en la Conferencia de las Naciones Unidas Río + 20 (2012), el documento final denominado “El futuro que queremos”, incluye el acuerdo de los Estados miembros para poner en marcha un proceso tendiente a generar un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs), basado en los ODMs y que resulte convergente con la Agenda de Desarrollo post 2015.

Los 17 ODSs propuestos a la fecha, acompañados de 169 metas, están orientados a la acción y constituyen un conjunto integrado e indivisible de prioridades mundiales para el desarrollo sostenible. Las metas y los objetivos integran los aspectos económicos, socia-

les y ambientales y reconocen los vínculos que existen entre ellos para lograr el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones.

Por otra parte, actualmente se concibe a la responsabilidad social como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (que incluyen productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible\*, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (que se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia).

Tomando en consideración lo señalado en los párrafos anteriores, merece destacarse que los ODSs propuestos a la fecha y la definición internacionalmente consensuada de responsabilidad social comparten tanto su objetivo general -propender al desarrollo sostenible- como su conceptualización, reconociendo sus tres dimensiones y su interdependencia.

---

\* En el marco de la presente guía, los términos *sustentable* y *sostenible* se utilizan como sinónimos a los fines de guardar la concordancia con las traducciones oficiales de los documentos internacionales.

---

Asimismo, es importante resaltar que:

- el avance en el logro de los ODSs dependerá de una alianza mundial para el desarrollo sostenible con participación activa de los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y el sistema de las Naciones Unidas;
- existen sinergias y complementariedades entre los ODSs propuestos y el marco internacionalmente consensuado de responsabilidad social, las que les permiten a las organizaciones contribuir a la resolución de las complejas problemáticas económicas, sociales y ambientales de nuestros días;
- el hacer operativa la responsabilidad social por parte de todo tipo organizaciones contribuirá al logro de los 17 ODSs propuestos.

---

Actualmente, un negocio sustentable significa no sólo el suministro por parte de las organizaciones de productos y servicios que satisfagan al cliente sin poner en peligro al ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable. Que las organizaciones desarrollen sus actividades de ese modo es de interés tanto de los clientes, los socios, los proveedores y los empleados, como de los

consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general.

Las buenas prácticas de responsabilidad social facilitan que las organizaciones identifiquen a aquellos individuos o grupos que tienen interés en sus decisiones y actividades, como así también que desarrollen habilidades para reconocer las expectativas de los mismos.

El respeto de las expectativas, opiniones o intereses de las partes interesadas como principio de la responsabilidad social conlleva que las organizaciones deban prepararse para considerar y responder en forma oportuna y pertinente a los mismos. La aplicación de una metodología específica ayuda al logro de resultados efectivos en este aspecto.

El proceso de involucramiento está vinculado al desarrollo de nuevas habilidades de diálogo que permitan establecer relaciones basadas en la confianza. La construcción de confianza debe darse en el tiempo y estar basada de la mejora continua, de modo tal que el proceso de involucramiento se constituya en una herramienta de gestión que ayude a la identificación temprana de riesgos y oportunidades.

---

## *Sobre la Norma argentina IRAM-ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social*

El trabajo de la Organización Internacional de Normalización – ISO – se desarrolla en el marco de un sistema internacional basado en dos niveles de consenso - entre las principales categorías de las partes interesadas y entre países, que logra acuerdos globales en relación a herramientas prácticas que ayudan a las organizaciones a enfrentar desafíos.

En particular, la Norma Internacional ISO 26000:2010 - Guía de responsabilidad social, adoptada como norma argentina en diciembre de 2010, proporciona un marco para la puesta en práctica de la sustentabilidad.

La ISO 26000, que ofrece orientación armonizada a nivel mundial para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, ayuda a enfrentar el desafío de traducir los principios de la responsabilidad social en acciones efectivas y

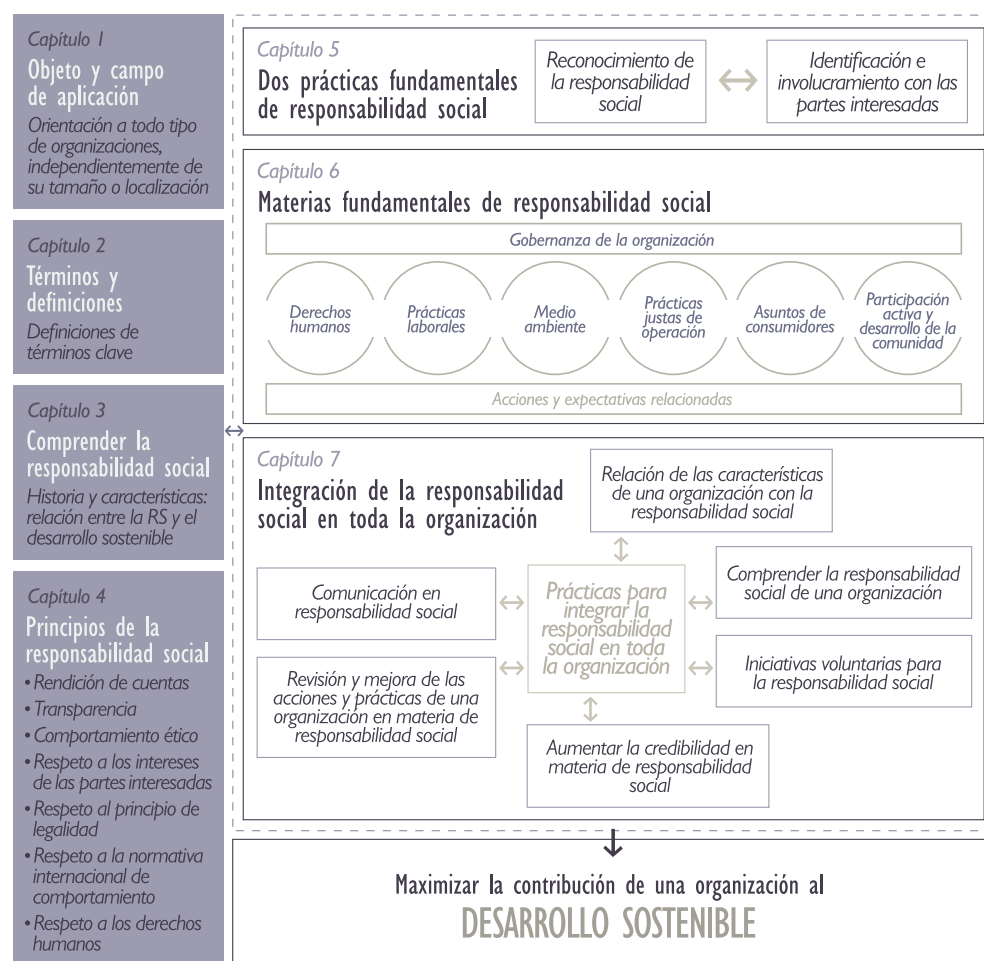
fomenta la aplicación de mejores prácticas de la responsabilidad social en todo el mundo.

La ISO 26000 proporciona una definición consensuada de responsabilidad social que anima a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social y a integrar la responsabilidad social en sus decisiones y actividades. Se trata de prácticas tales como: integrar la responsabilidad social a sus políticas, cultura organizacional, estrategias y operaciones; aumentar la toma de conciencia y desarrollar competencias para la responsabilidad social; encargarse de comunicar interna y externamente sobre la responsabilidad social; y examinar periódicamente las acciones y prácticas relacionadas con la responsabilidad social.

## La ISO 26000 también:

- Introduce y explica los principios de la responsabilidad social.
- Aborda dos prácticas fundamentales de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas.
- Explica las 7 materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social que se consideran pertinentes para todas las organizaciones y sus 37 asuntos asociados. Para cada una de las materias fundamentales proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios, las consideraciones y las acciones y expectativas relacionadas.

### Esquema general ISO 26000



## Materias fundamentales y asuntos ISO 26000



**“Aunque no todas las partes de esta Norma Internacional se utilizarán de igual manera por todos los tipos de organizaciones, todas las materias fundamentales son pertinentes para todas las organizaciones. Todas las materias fundamentales comprenden varios asuntos y es responsabilidad individual de cada organización identificar qué asuntos resultan pertinentes e importantes para ser abordados por la organización, a través de sus propias consideraciones y del diálogo con las partes interesadas.”**

Fuente: IRAM-ISO 26000:2010



A partir de la publicación de esta norma, se cuenta con mayor claridad sobre cuáles son los asuntos que son parte de la responsabilidad social:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Gobernanza de la Organización   | 21. Competencia justa  |
| 2. Debida diligencia   | 22. Promover la responsabilidad social en la cadena de valor   |
| 3. Situaciones de riesgo para los derechos humanos                                       | 23. Respeto a los derechos de la propiedad   |
| 4. Evitar la complicidad   | 24. Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación |
| 5. Resolución de reclamaciones   | 25. Protección de la salud y la seguridad de los consumidores  |
| 6. Discriminación y grupos vulnerables   | 26. Consumo sostenible   |
| 7. Derechos civiles y políticos  | 27. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias                     |
| 8. Derechos económicos, sociales y culturales  | 28. Protección y privacidad de los datos de los consumidores   |
| 9. Principios y derechos fundamentales en el trabajo                                     | 29. Acceso a servicios esenciales  |
| 10. Trabajo y relaciones laborales   | 30. Educación y toma de conciencia   |
| 11. Condiciones de trabajo y protección social   | 31. Participación activa de la comunidad   |
| 12. Diálogo social   | 32. Educación y cultura  |
| 13. Salud y seguridad ocupacional  | 33. Creación de empleo y desarrollo de habilidades   |
| 14. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo                                 | 34. Desarrollo y acceso a la tecnología  |
| 15. Prevención de la contaminación   | 35. Generación de riqueza e ingresos   |
| 16. Uso sostenible de los recursos   | 36. Salud  |
| 17. Mitigación y adaptación al cambio climático  | 37. Inversión social   |
| 18. Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales |  |
| 19. Anti-corrupción  |  |
| 20. Participación política responsable   |  |

La norma incluye una indicación precisa de la diferencia entre el concepto de filantropía y el de responsabilidad social. Entiende a las prácticas filantrópicas como acciones sociales externas que tienen como beneficiaria principal a la comunidad. A partir del reconocimiento que pueden tener un impacto positivo en la sociedad, aclara que la inversión social - uno de los asuntos que conforman la materia fundamental participación activa y desarrollo de la comunidad - no excluye la filantropía, y que “Sin embargo, no debería ser utilizada por una organización como sustituto de la integración de la responsabilidad social en la organización.”

Por otra parte indica: “Reconociendo que las organizaciones se encuentran en diferentes niveles al comprender e integrar la responsabilidad social, el propósito de esta Norma Internacional es que se utilice, tanto por aquellas que se inician en el proceso de adopción de la responsabilidad social, como por aquellas que cuentan con mayor experiencia en su implementación. Para los que se inician, puede ser útil leer y aplicar esta Norma Internacional como una guía elemental en responsabilidad social, mientras que los usuarios más experimentados podrían querer utilizarla para mejorar las prácticas existentes y para integrar aún más la responsabilidad social dentro de la organización.”

Las organizaciones de todo el mundo, y sus partes interesadas, se están volviendo cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable que permita maximizar su contribución al desarrollo sostenible. La ISO 26000:2010, proporcionando orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización, se constituye en la única herramienta globalmente aplicable para alcanzar los beneficios de operar de una manera socialmente responsable.



### Definiciones relacionadas con responsabilidad social:

Las definiciones que se presentan a continuación son algunas de las incluidas en la IRAM ISO 26000:2010-Guía de responsabilidad social.

NOTA 1 Entre las partes que proporcionan valor se encuentran los proveedores, trabajadores subcontratados, contratistas y otros.

**Cadena de valor:** secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios.

NOTA 2 Entre las partes que reciben valor se encuentran los clientes, consumidores, miembros y otros usuarios.



ABASTECIMIENTO



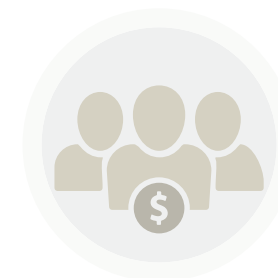
OPERACIONES



DISTRIBUCIÓN Y VENTAS



MARKETING

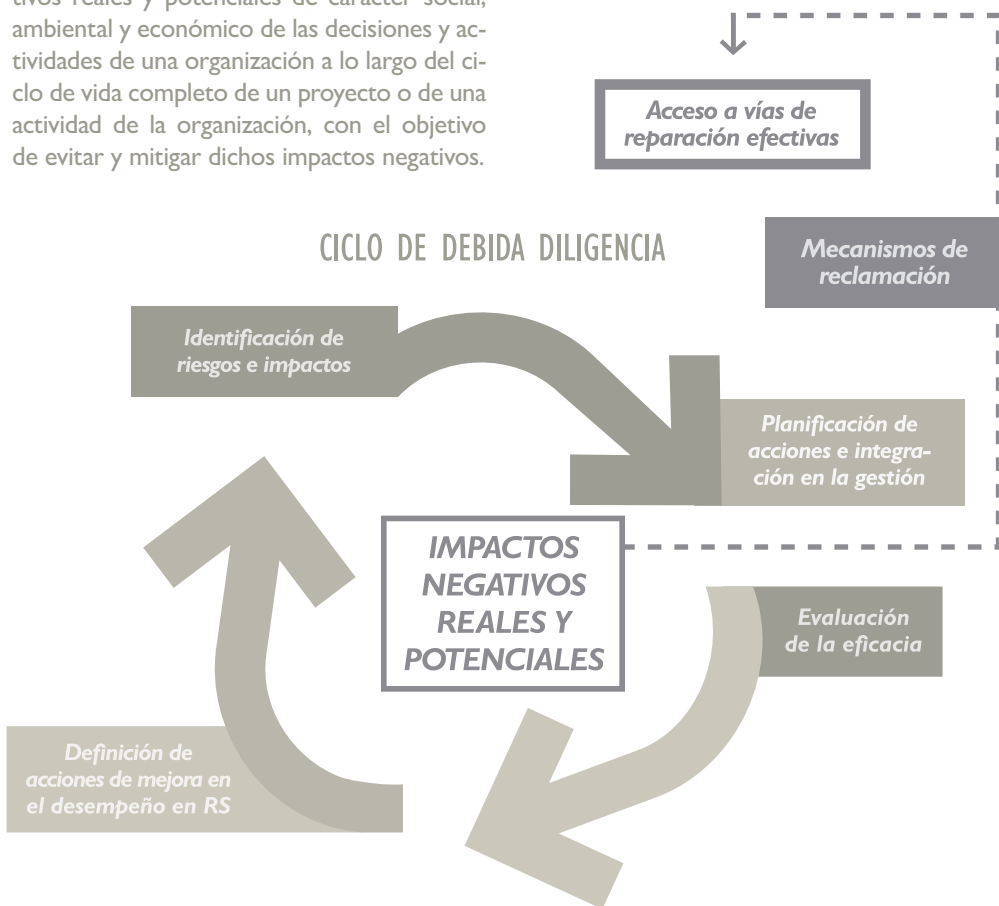


CLIENTES



POST CONSUMO

**Debida diligencia:** proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.



**Esfera de influencia:** ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

*NOTA* La capacidad de influir no implica, en sí misma, que exista la responsabilidad de ejercer influencia.

**Impacto de una organización:** cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

La imagen a continuación refleja estos conceptos visualmente.



**Involucramiento con las partes interesadas:** actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.



**Normativa internacional de comportamiento:** expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.

**Partes interesadas:** individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

**Rendición de cuentas:** condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.

**Responsabilidad social:** responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

*NOTA 1* Las actividades incluyen productos, servicios y procesos.

*NOTA 2* Las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.



**Transparencia:** apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa

---

## *Principios de responsabilidad social ISO 26000*

Según el capítulo 4 de la IRAM-ISO 26000: 2010, cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo primordial para una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Para honrar ese objetivo, las organizaciones deberían respetar los principios generales que se describen a continuación, así como los principios específicos para ciertas dimensiones de la responsabilidad social.

Los siete principios generales que se definen en la norma son:

1. Rendición de cuentas
2. Transparencia
3. Comportamiento ético
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas
5. Respeto al principio de legalidad
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento
7. Respeto a los derechos humanos

### *Rendición de cuentas*

Las organizaciones deberían rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el ambiente. Ello implica que deberían aceptar un escrutinio adecuado y dar respuesta al mismo. El grado de respuesta ante aquellos afectados por sus decisiones y actividades, así como ante la sociedad en general, varía de manera acorde con la naturaleza del impacto y las circunstancias.

### *Transparencia*

Las organizaciones deberían ser transparentes en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el ambiente. Ello implica que revelen de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el ambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible y ser directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse afectados de manera significativa por la organización. Debería ser oportuna y basada en hechos y presentarse de manera clara y objetiva, para permitir que las partes interesadas evalúen el impacto que las decisiones y actividades de la organización producen sobre sus respectivos intereses.

### *Comportamiento ético*

Las organizaciones deberían tener un comportamiento ético, basado en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas

---

### *Respeto a los intereses de las partes interesadas*

Las organizaciones deberían respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Para ello resulta indispensable que identifiquen a sus partes interesadas; reconozcan y muestren el debido respeto, tanto por los derechos legales de sus partes interesadas como por sus intereses y respondan a las inquietudes que éstas manifiesten.

### *Respeto al principio de legalidad*

Las organizaciones deberían respetar el marco normativo obligatorio aplicable en todas las jurisdicciones en las que opera. Esto implica que deberían dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, para informar a aquellos dentro de la organización de su obligación de observar e implementar esas medidas y asegurarse que las actividades de sus relaciones cumplen con su respectivo marco normativo obligatorio aplicable.

### *Respeto a la normativa internacional de comportamiento*

En situaciones en las que la el marco normativo obligatorio aplicable no proporcione las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas, una organización debería esforzarse por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento.

### *Respeto a los derechos humanos*

Los derechos humanos son inalienables. Las organizaciones deberían reconocerlos y respetarlos.

## Involucramiento con las partes interesadas

### Generalidades

Las dos prácticas fundamentales de la responsabilidad social son: el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, aquellas organizaciones o individuos que tienen uno o más intereses en cualquiera de las decisiones o actividades de la organización. Un proceso de involucramiento implica la adecuada identificación de todas las partes interesadas, de sus derechos e intereses y de la puesta en práctica de mecanismos efectivos de comunicación con las mismas.

Así como no siempre las organizaciones son conscientes de todas sus partes interesadas, del mismo modo, puede que muchas partes interesadas no sean conscientes del potencial que tienen las organizaciones de afectar sus intereses. Siguiendo los lineamientos de la IRAM - ISO 26000: 2010,

“

el interés se refiere a algo que puede ser la base real o potencial de una reclamación: es decir, exigir algo que se le debe a uno o exigir el respeto de un derecho. Dicha reclamación no necesariamente implica una demanda financiera o derechos legales. A veces, puede referirse, simplemente, al derecho a ser escuchado.

*Comprender cómo los individuos o grupos se ven, o pueden verse afectados, por las decisiones y actividades de la organización, hará posible identificar los intereses que establecen una relación con la organización. Por tanto, la identificación de los impactos de sus decisiones y actividades por parte de una organización, facilitará la identificación de la mayoría de sus partes interesadas.*

*Las organizaciones podrían tener muchas partes interesadas. Más aún, las diferentes partes interesadas tienen intereses variados y a veces contrapuestos. Por ejemplo, los intereses de los residentes de una comunidad pueden incluir los impactos positivos de una organización, como es el caso del empleo, así como los impactos negativos de la misma organización, como es el caso de la contaminación.*

*Algunas partes interesadas son parte integral de la organización. Esto podría incluir a cualquier miembro o empleado o propietario de la organización. Estas partes interesadas comparten un interés común en el propósito de la organización y en su éxito. Esto no quiere decir, sin embargo, que todos sus intereses en relación con la organización sean los mismos.*

*No todas las partes interesadas de una organización pertenecen a grupos organizados que tienen el propósito de representar sus intereses ante organizaciones específicas. Muchas partes interesadas podrían no estar organizadas en absoluto, y por esta razón, podrían ser pasadas por alto o ignoradas. Este problema podría ser especialmente importante en relación con los grupos vulnerables.*

*Los grupos que apoyan causas sociales o ambientales podrían ser partes interesadas de una organización, cuyas decisiones y actividades tienen un impacto pertinente y significativo en dichas causas.*

*Una organización debería examinar si los grupos que declaran hablar en nombre de partes interesadas específicas o que apoyan causas determinadas son representativos y creíbles. En algunos casos, no será posible que intereses importantes estén representados directamente. Por ejemplo, rara vez, los niños tienen o controlan grupos organizados de personas; en el caso de la vida silvestre, resulta imposible. En esta situación, una organización debería prestar atención a los puntos de vista de los grupos creíbles que busquen proteger dichos intereses.*

*Al identificar a las partes interesadas, una organización debería hacerse las preguntas siguientes:*

*¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?*

*¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?*

*¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la organización?*

*¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender inquietudes similares?*

*¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?*

*¿Quién puede afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?*

*¿Quién quedaría desfavorecido si se le excluyera del involucramiento?*

*¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?*

”

---

El involucramiento con las partes interesadas puede desarrollarse bajo distintas modalidades:

- puede iniciarse por parte de la organización o comenzar como una respuesta de ésta a sus partes interesadas;
- puede desarrollarse en marcos informales o formales; y
- puede adoptar diferentes formatos: reuniones individuales, conferencias, talleres, mesas redondas, procedimientos de información y consulta regulares y estructurados, foros basados en la web, etc.

El involucramiento con las partes interesadas incluye el diálogo entre la organización y sus partes interesadas. Este mecanismo de comunicación ayuda a las organizaciones a abordar su responsabilidad social proporcionándoles una base fundamentada para la toma de decisiones.

El involucramiento con las partes interesadas debería ser interactivo con el fin de ofrecer oportunidades para que las opiniones de las partes interesadas sean escuchadas. Su característica fundamental es que la comunicación se desarrolle en las dos direcciones: de la organización hacia la parte interesada y de ésta hacia la organización.

Existen diversas razones por las cuales les resulta beneficioso a las organizaciones involucrarse con sus partes interesadas. Según la IRAM ISO 26000:2010, "El involucramiento con las partes interesadas se puede usar para:

- incrementar el entendimiento por parte de la organización de las consecuencias proba-

bles que sus decisiones y actividades puedan tener en determinadas partes interesadas;

- determinar la mejor manera de incrementar los impactos beneficiosos que generan las decisiones y actividades de la organización y determinar cómo disminuir cualquier impacto negativo;
- determinar si las declaraciones de la organización respecto de su responsabilidad social se perciben como creíbles;
- ayudar a la organización a revisar su desempeño, con el fin de mejorar;
- reconciliar los conflictos que impliquen sus propios intereses, los de sus partes interesadas y las expectativas de la sociedad como un todo;
- abordar el vínculo entre los intereses de las partes interesadas y las responsabilidades de la organización con la sociedad en general;
- contribuir al aprendizaje continuo de la organización;
- cumplir con obligaciones legales (por ejemplo, con los empleados)
- abordar intereses en conflicto, ya sea entre la organización y una parte interesada, o entre varias partes interesadas;
- proporcionar a la organización los beneficios de contar con distintas perspectivas;
- incrementar la transparencia y la credibilidad de sus comunicaciones, y
- establecer alianzas para alcanzar objetivos mutuamente beneficiosos.

Se deberían desarrollar acciones genuinas de involucramiento con las partes interesadas más relevantes, que hayan surgido del proceso de identificación (proceso que debería estar basado en si las partes interesadas han sido o podrían llegar a ser

---

impactadas por cualquier decisión y actividad de la organización).

Las organizaciones deberían atender las diversas capacidades y necesidades de las distintas partes interesadas al momento de establecer el contacto y durante el proceso de involucramiento.

Algunos elementos a considerar para tender a la realización de procesos de involucramiento efectivos son:

- el esclarecimiento del propósito del involucramiento;
- la genuina identificación de los intereses de las partes interesadas;
- la existencia de relaciones directas y/o importantes entre los intereses de la organización y los de la parte interesada; y
- la facilitación de información suficiente para una toma de decisiones fundamentada por parte de las partes interesadas.

Sin duda un proceso de involucramiento basado en un clima de confianza propicio para el diálogo, que haya conciliado las expectativas y limitaciones de los implicados, que haya generado beneficios para todos y permitido compartir expertise con los grupos de interés, permitirá integrar las expectativas de todos los implicados en la estrategia de la organización, constituyéndose así en una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable y una oportunidad de identificación de espacios de mejora, innovación de sus procesos, productos y/o servicios.

## Proceso de involucramiento

Según la Norma AAI000SES un proceso de involucramiento con las partes interesadas debería basarse en los siguientes principios:

“

**Inclusión:** Para una organización que acepta su “accountability” sobre aquellos en los que genera un impacto y sobre aquellos que tienen un impacto en ella, la inclusión se refiere a la participación de sus grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad.

**Relevancia:** La Relevancia consiste en determinar la trascendencia e importancia de un asunto para una organización y sus grupos de interés. Un asunto relevante es un asunto que influirá en las decisiones, acciones y el desempeño de una organización o de sus grupos de interés.

**Capacidad de respuesta:** Es la reacción de una organización ante los asuntos de los grupos de interés que afectan su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.

”

Atendiendo a los principios enumerados anteriormente, las organizaciones deberían establecer una política de gestión del involucramiento con las partes interesadas alineada con sus objetivos estratégicos, que las guíe en el establecimiento de objetivos y en la asignación de recursos y responsabilidades para la gestión del involucramiento con las partes interesadas.

Por otra parte las organizaciones deberían definir el alcance de la gestión del involucramiento con las partes interesadas. Por ejem-

plo definir los lugares físicos involucrados, como así también las actividades y procesos que van a considerarse.

Una vez establecida la política y el alcance del proceso de involucramiento con las partes interesadas, éste debería desarrollarse a través de las siguientes etapas: identificación de las partes interesadas, planificación del vínculo con las mismas, implementación del plan de relacionamiento y comunicación del plan de acción de responsabilidad social.

### Identificación de las partes interesadas:

El objetivo de esta etapa es que la organización cuente con un **listado de sus partes interesadas priorizadas**.

Existen distintos **procedimientos** para identificar quiénes son las partes interesadas de una organización, como por ejemplo el propuesto por el Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés de Accountability (2006). El mismo sugiere **convocar a personas** que cuenten con amplios conocimientos sobre la organización y generar una **lista de categorías de posibles grupos:** inversores, accionistas, miembros, clientes actuales y potenciales, proveedores, empleados, comunidades locales, competidores, asociados, instituciones académicas, gobierno y entes reguladores, medios de comunicación, sindicatos, ONGs.

Una vez determinadas las categorías de los posibles grupos de interés, la organización debería avanzar en la **identificación detallada** de aquellos individuos o grupos que forman parte de cada categoría (mapeo de partes interesadas).

Relacionarse con todos los grupos de interés no es posible ni deseable, porque conlleva el uso de recursos innecesarios e impide responder de manera adecuada a las expectativas de los distintos grupos. Es por ello que resulta beneficioso aplicar criterios que permitan jerarquizar a los grupos de interés a los fines de establecer una **priorización** tendiente a asegurar una gestión del tiempo, los recursos y esencialmente de las expectativas, más efectiva.

Ejemplos de **criterios de jerarquización de los grupos de interés** son la consideración de:

1. el nivel de impacto
2. el nivel de influencia/dependencia que tiene la organización sobre el grupo o el grupo sobre la organización
3. la capacidad de diálogo de los grupos de interés
4. las distintas dimensiones de relacionamiento posibles.

El **mapeo de los grupos de interés** no siempre abarca a todos las partes interesadas existentes, ya que en la medida que se va ganando expertise en el proceso de identificación, se integrarán nuevos actores y se profundizará el nivel de información del que se dispone. Es recomendable no excluir a ningún grupo de interés en esta etapa e incorporar mecanismos de consulta que permitan obtener sugerencias de los propios grupos de interés en cuanto a recomendaciones de incorporación de otros grupos.

El mapeo de grupos de interés es una herramienta necesaria para desarrollar el plan de relacionamiento.

### Planificación del vínculo con las partes interesadas:

El objetivo de esta etapa es que la organización, a partir del listado o mapeo de partes interesadas priorizadas, cuente con un plan de relacionamiento con sus partes interesadas.

Clarificar las razones por las cuales se pretende desarrollar la relación con los grupos de interés y cómo se vinculan estas razones con los objetivos de la organización, es la esencia de la planificación del vínculo con los grupos de interés.

Si bien existen distintos **procedimientos para la planificación del vínculo** con las partes interesadas, algunos de ellos con mucho desarrollo sobre los temas relacionales, todos sugieren la consideración de los objetivos estratégicos del negocio en la vinculación con dichos grupos.

Para ser efectiva, la relación que se construya con los grupos de interés deberá, además de tener un **enfoque en los objetivos estratégicos y en los temas relevantes para la organización, considerar los intereses específicos de estos grupos**. Debe tenerse en cuenta que la particularización en temas definidos de manera unilateral por la organización, limita las posibilidades de llevar a cabo procesos de diálogo que permitan consolidar la relación.

Existen diversos **métodos de relacionamiento** con los grupos de interés: encuestas, reuniones de grupo o individuales, investigación de líderes de opinión, conferencias, talleres, solicitud de respuesta escrita de los grupos de interés, líneas gratuitas de atención telefónica, mecanismos de relación online, etc.



Cada organización debería analizar y elegir el o los métodos adecuados de acuerdo a cada circunstancia. Del mismo modo, debería definir los **mecanismos de convocatoria** adecuados (correo electrónico, contacto a través de redes sociales, publicidad en medios relevantes, visitas personales, etc.) y documentar las pautas básicas de convivencia para garantizar un relacionamiento efectivo (tiempos de intervención, participación respetuosa, etc.).

Por otra parte, la relación con los grupos de interés requiere de la **asignación de recursos** ya que éstos indiscutiblemente condicionan las cuestiones logísticas y el establecimiento de compromisos de acción posibles.

Como primer paso la organización debería **identificar los procesos actualmente utilizados**, es decir en caso de existir algún tipo de involucramiento con alguna parte interesada, analizar su modalidad y evaluar la conveniencia de su réplica o modificación.

Luego, la organización debería **definir objetivos y clasificarlos en objetivos de corto, mediano y largo plazo**. Con estos insumos estará en condiciones de realzar el **diseño del plan de relacionamiento con sus partes interesadas**.

Por otra parte si bien no es usual pensar en ello, resultaría beneficioso que la organización considere la **elaboración de un plan de contingencias** que permita superar posibles inconvenientes y gestionar los riesgos operacionales asociados a la implementación del plan de relacionamiento.

### *Implementación del plan de relacionamiento*

El objetivo de esta etapa es que la organización cuente, a partir del plan de relacionamiento con sus partes interesadas, con el resultado del análisis de los procesos de diálogo realizados y con una identificación de expectativas de sus partes interesadas relevantes que le permita el diseño de un plan de acción en materia de responsabilidad social.

Como primer paso se sugiere que la organización realice una **evaluación de sus competencias relacionales actuales** con el fin de identificar posibles brechas sobre las cuales trabajar.

En caso de detectar la existencia de debilidades importantes, en particular de las relacionadas con las habilidades de las personas responsables o intervinientes en los procesos de involucramiento, es recomendable considerar la posibilidad de acudir a facilitadores externos.

Del mismo modo para la implementación del plan de relacionamiento, la organización debería realizar un **análisis de los condicionantes y requerimientos de cada uno de los grupos de interés identificados**: sus limitaciones de recursos, las barreras idiomáticas, las diferencias culturales, etc., entendiendo que un buen proceso de relacionamiento requiere del aprendizaje recíproco de los intereses y expectativas de todos los involucrados.

Luego, en función de/los métodos de relacionamiento seleccionados en el plan (encuestas,

reuniones de grupo o individuales, investigación de líderes de opinión, conferencias, talleres, solicitud de respuesta escrita de los grupos de interés, líneas gratuitas de atención telefónica, mecanismos de relación online, etc.) la organización desarrollará cada una de las diferentes instancias previstas en su plan de relacionamiento por medio de los distintos canales de diálogo definidos en dicho plan.

La organización debería documentar todas las instancias de relacionamiento desarrolladas y llevar registros de los participantes y de todos los resultados de las intervenciones.

Para el análisis de los resultados del proceso de diálogo la organización debería confeccionar una **matriz de temas identificados**, utilizando los distintos registros de las diferentes instancias de relacionamiento desarrolladas.

La implementación de este paso debería dar lugar no solamente a la identificación de temas, sino también al análisis de cómo se gestionan actualmente dichos temas en la organización. Para ello se sugiere la definición de un criterio de respuesta actual, como por ejemplo, la propuesta por el *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés de Accountability (2006): sin relación, exploratoria, en desarrollo, integrada, estratégica*.

Una vez elaborada la matriz de temas identificados, la organización debería **definir el objetivo** que se propone alcanzar para cada uno de ellos y una **propuesta de acción** concreta que establezca metas, responsables, recursos y fechas definidas para su ejecución. Podría resultar de utilidad realizar un

benchmarking sobre el modo en que otras organizaciones abordan temas similares, para explorar posibles alianzas o acciones de articulación o cooperación.

Esta matriz debería ser validada por los grupos de interés de manera que efectivamente considere el grado de preocupación de los mismos para cada uno de los temas.

La organización debería integrar los nuevos conocimientos, experiencias, aprendizajes y acuerdos en un plan con uno o varios programas que le permitan alcanzar objetivos y metas de responsabilidad social.

Dichos programas deberían incluir la asignación de responsabilidades, medios y la definición de plazos.

### *Comunicación del plan de acción de responsabilidad social*

El objetivo de esta etapa es que la organización comunique el plan de acción en materia de responsabilidad social diseñado.

La organización debería identificar la metodología pertinente para informar acerca de su propuesta de plan de responsabilidad social a los grupos de interés con los que ha relacionado (reuniones individuales o grupales, comunicaciones telefónicas, por correo electrónico o redes sociales, etc.).

La revisión del proceso de relacionamiento implementado permitirá a la organización aprender de los errores y aciertos y consolidar los vínculos desarrollados durante el proceso de relacionamiento.

*auspiciado por*

Dirección General Fortalecimiento de la Sociedad Civil  
Subsecretaría de Promoción Social  
Ministerio de Desarrollo Social



**Buenos Aires Ciudad**