

Norma AA1000

Compromiso de los Grupos de Interés (2011)

Versión previa a la publicación

Noviembre de 2011

Esta es la versión final aprobada de la Norma AA1000SES (2011). Se distribuye con autorización del Comité Técnico de la norma, con el agradecimiento a todos los que han contribuido a su contenido. El contenido es para el uso de todos los grupos de interés. La propiedad intelectual está protegida por un copyright *Creative Common*.

Los derechos de explotación de Creative Commons: La versión previa a la publicación del Comité Técnico de la Norma AA1000SES (2011), debida al Comité Técnico AA1000SES (2011), está sometida a una licencia *Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported*

Para consultas sobre el contenido, intercambio de experiencias vinculadas a su uso, etc., puede unirse al grupo que LinkedIn, creado para canalizar los debates enfocados en la Norma AA1000SES (2011), en www.linkedin.com/groups/AA1000SES-2011-4106960

TRADUCCIÓN

La traducción al español se ha realizado y preparado sobre las bases del documento original en inglés. Se han hecho todos los esfuerzos para asegurar una traducción precisa, incluyendo la revisión del documento por un experto independiente. No obstante, el documento en inglés se considera la versión oficial. La última versión del texto en inglés se puede encontrar en la página web www.aa1000ses.net
www.accountability.org/standards/index.html

AGRADECIMIENTOS

Este documento ha sido traducido por
Managing a Sustainable Business, S.L.U.
C/ Creta, 6
28420 Madrid
ESPAÑA 28420 Parquelagos, MADRID, España
Tel.: +34 91 859 32 99
E-mail: info@mas-business.com
Página web: www.mas-business.com

Este documento ha sido revisado por: Pilar Blaya Hernández, Directora de RSC y cooperación de la Fundación Valenciaport, experto en Sostenibilidad y Responsabilidad de la Organizaciones.

Contenido

Glosario de términos

Prólogo

- i. Evolución de la norma AA1000 sobre el compromiso de los grupos de interés**
- ii. Proceso de desarrollo**

Introducción

- i. Objetivos y beneficios de la AA1000SES (2011)**
- ii. Alcance y estructura de la norma**

1. Propósito y alcance de la AA1000SES (2011)

2. Compromiso e integración

2.1 Comprometerse con los Principios de *Accountability* AA1000 (2008)

2.2 Integrar con el gobierno

2.3 Integrar con la estrategia de la organización y las operaciones

3. Propósito, alcance y grupos de interés

3.1 Establecer el propósito del compromiso

3.2 Establecer el alcance del compromiso asociado al propósito

3.3 Determinar el mandato, la propiedad y los grupos de interés del compromiso

4. Proceso de compromiso de los grupos de interés

4.1 Planificar

4.1.1 Describir y mapear los grupos de interés

4.1.2 Determinar nivel (es) y método (s) de compromiso

4.1.3 Establecer y comunicar los límites de la información ¹

4.1.4 Desarrollar un plan de compromiso

4.1.5 Establecer indicadores

4.2 Preparar

4.2.1 Movilizar los recursos

4.2.2 Desarrollar capacidad para el compromiso

4.2.3 Identificar y prepararse para afrontar los riesgos del compromiso

4.3 Implementar el plan de compromiso

4.3.1 Invitar a los grupos de interés a comprometerse

4.3.2 Informar a los grupos de interés

4.3.3 Comprometerse

4.3.4 Documentar el compromiso y sus resultados

4.3.5 Desarrollar un plan de acción

4.3.6 Comunicar los resultados del compromiso y el plan de acción

¹ Nota del traductor: Los cambios introducidos con respecto al índice de la versión original en inglés, se han realizado con el fin de corregir erratas, sin alterar el contenido ni la intención del documento.

- 4.4 Actuar, revisar y mejorar ²**
- 4.4.1 Supervisar y evaluar el compromiso**
- 4.4.2 Aprender y mejorar**
- 4.4.3 Revisar el plan de acción**
- 4.4.4 Informar sobre el compromiso**

Anexos

A. Serie AA1000

B. Comité Técnico de la Norma AA1000: Compromiso de los grupos de interés (2011)

² Ver nota del traductor 1

Glosario de términos:

Aseguramiento: El término, por lo general, describe los métodos y procesos empleados por un proveedor de aseguramiento para evaluar declaraciones públicas de una organización acerca de su desempeño así como de los sistemas, los datos y los procedimientos subyacentes confrontados con las normas y los criterios adecuados, a fin de aumentar la credibilidad de la información pública.

El aseguramiento incluye la comunicación de los resultados del proceso de aseguramiento en una declaración formal.

Los principios de *Accountability* AA1000:

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.

Accountability³: es el reconocimiento, la asunción de responsabilidad y actitud transparente acerca de los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado. Esto obliga a la organización a implicar a los grupos de interés para identificar, comprender y dar respuesta a los asuntos y preocupaciones referentes a la sostenibilidad. Asimismo, obliga a informar, explicar y ser capaz de responder a los grupos de interés por las decisiones, las acciones y el desempeño. Incluye el modo en el que una organización gobierna, formula su estrategia y gestiona su desempeño.

Diálogo: Un debate destinado a producir un resultado.

³ Nota del traductor: La expresión “*accountability*” es ampliamente reconocida en el ámbito del aseguramiento del desempeño en sostenibilidad. Aunque existen algunas traducciones como rendición de cuentas o responsabilidad, ninguna de ellas capta por completo el espíritu del término original. En consecuencia hemos decidido mantenerlo en su expresión original. En el caso de “*accountable*” se ha optado por traducirlo como “responsable”

Organización: Una entidad, grupo de personas, compañía, corporación, firma, empresa, centro, autoridad o institución, o una parte o combinación de las mismas, ya sea corporativa, gubernamental o sociedad civil, que tiene sus propias funciones y administración.

Desarrollo sostenible: Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Fuente: Informe de la Comisión de *Brundtland* de 1987: La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Tipos de medidas del desempeño:

Resultado: La consecuencia inmediata de una actividad.

Efecto: Los cambios o beneficios derivados de un resultado.

Grupos de interés: Son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización.

Nota: Esto no incluye a todos aquellos que podrían tener conocimiento u opinión sobre la organización. Las organizaciones tendrán muchos grupos de interés, cada uno con diferentes tipos y niveles de relación, y a menudo con distintos intereses y preocupaciones que a veces entran en conflicto.

Compromiso de los grupos de interés⁴: Es el proceso utilizado por una organización para implicar a los grupos de interés significativos con el objetivo de conseguir efectos consensuados.

⁴ Nota del traductor: el término “*engagement*” se ha traducido por “compromiso de”, pero es necesario puntualizar que el significado de “*engagement*” recoge otros matices como “implicación” y “diálogo”, que se utilizan indistintamente en el texto.

PRÓLOGO

i. Evolución de la norma AA1000 de compromiso de los grupos de interés

El principio de *inclusión* se introdujo por primera vez en la *Norma Marco de AA1000* publicada en 1999. La inclusión es la participación de los grupos de interés en el desarrollo y la consecución de una respuesta responsable y estratégica ante la sostenibilidad. *El compromiso de los grupos de interés* es un enfoque que las organizaciones utilizan para que les ayude a lograr la *Inclusión*.

La Inclusión es el principio básico imprescindible para alcanzar los otros dos principios de AA1000 de *Relevancia y Capacidad de Respuesta*. Los tres principios en conjunto posibilitan la materialización de la *accountability*.

Para apoyar la consecución de la inclusión, se introdujo una guía sobre cómo diseñar y llevar a cabo un proceso de compromiso los grupos de interés en la Norma Marco AA1000. Para el año 2005, esta primera guía se había transformado en el borrador de la norma AA1000SES (2005): Compromiso de los grupos de interés, la primera norma internacional a publicar sobre el compromiso de los grupos de interés.

Esta es la segunda edición de la norma AA1000: Compromiso de los grupos de interés. Se fundamenta en las revisiones de la AA1000APS (2008) y en los avances en la aplicación práctica de procesos de compromiso durante los últimos seis años.

ii. Proceso de desarrollo

La AA1000SES (2011) fue desarrollada utilizando un enfoque amplio en el que participaron múltiples grupos de interés. Este proceso se inició en 2006, cuando se llevó a cabo un estudio experimental, de un año de duración, utilizando la norma AA1000SES (2005). Los comentarios recibidos en el programa piloto junto con investigación documental sobre otras iniciativas y la evolución de la experiencia práctica, así como los resultados de una encuesta electrónica ampliamente difundida, se utilizaron para desarrollar el borrador preliminar de la norma revisada. Este borrador fue debatido durante las reuniones mantenidas en más de 20 países con una amplia variedad de grupos de interés. Todas las aportaciones recibidas fueron consideradas por el Comité Técnico de Normas de *AccountAbility*, que preparó un borrador corregido de la norma para su revisión pública. Hubo tres periodos de revisión pública, de entre 60 y 90 días cada uno. Todas las revisiones públicas adoptaron la forma de elaboración conjunta con total transparencia, utilizando *software* wiki. Entre cada uno de los periodos de revisión pública el Comité Técnico de Normas de *AccountAbility* revisó y modificó el borrador. El borrador final fue presentado por el Comité Técnico para el visto bueno del Consejo Operativo de *AccountAbility* antes de un último periodo de exposición de 30 días, a principios de 2011. El Comité Técnico abordó todas las cuestiones planteadas y modificó

debidamente la norma, cuya publicación fue aprobada por el Consejo Operativo de *AccountAbility*, en Julio de 2011.

El carácter evolutivo del aprendizaje en el área normativa, implica que el proceso de desarrollo de las normas sea continuo. El Comité Técnico de la AA1000SES invita a compartir las experiencias de la norma AA1000 para poder continuar mejorando la serie AA1000.

INTRODUCCIÓN

i. Objetivos y beneficios de la AA1000SES (2011)

Aunque el compromiso de los grupos de interés no es un concepto nuevo, actualmente se reconoce como crucial para la sostenibilidad y el éxito de una organización. Sin embargo, hasta la fecha, ha sido difícil entender completamente lo que se considera buena o mala calidad del compromiso. El propósito de esta norma es establecer un referente para la buena calidad del compromiso.

Los grupos de interés no son solo los miembros de las comunidades u organizaciones no gubernamentales. Son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización, en relación con los asuntos abordados en el compromiso.

Por tanto, el compromiso de los grupos de interés es el proceso utilizado por una organización para implicarse con los grupos de interés pertinentes con un propósito claro a fin de lograr los efectos consensuados. Esto es también reconocido ahora como un mecanismo fundamental de *accountability*, ya que obliga a la organización a implicar a sus grupos de interés en identificar, comprender y abordar las cuestiones y preocupaciones en torno a la sostenibilidad, así como a informar, explicar y responder a los grupos de interés de las decisiones, acciones y desempeño.

Un compromiso de los grupos de interés de calidad debe:

- Basarse en un compromiso con los principios AA1000APS;
- Definir claramente el alcance;
- Disponer de un proceso acordado de toma de decisiones;
- Centrarse en las cuestiones relevantes para la organización y/o sus grupos de interés;
- Crear oportunidades para el diálogo;
- Ser parte integrante del gobierno de la organización;
- Ser transparente;
- Disponer de un proceso adecuado para los grupos de interés implicados;
- Disponer de recursos adecuados;
- Ser oportuno; y
- Ser flexible y receptivo.

Comprometerse con las personas, grupos de personas u organizaciones que son afectados o que pueden afectar a las actividades, productos o servicios y desempeño asociado de una organización, y responder a sus preocupaciones hace que una organización actúe mejor. Aumenta su conocimiento y contribuye a mantener su licencia para operar. La calidad del compromiso de los grupos de interés puede:

- Dar lugar a un desarrollo más equilibrado y sostenible, dando a quienes tienen derecho a ser escuchados, la oportunidad de ser considerados en los procesos de toma de decisiones;
- Permitir una mejor gestión de las oportunidades, los riesgos y la reputación;
- Facilitar la puesta en común de recursos (conocimientos, personas, dinero y tecnología) para resolver problemas y alcanzar objetivos que no pueden conseguirse por individuos, grupos de individuos u organizaciones actuando por su cuenta;
- Facilitar la comprensión de los entornos operativos complejos, incluyendo la evolución de los mercados, y las dinámicas políticas y culturales;
- Facilitar el aprendizaje de los grupos de interés, dando lugar a mejoras e innovaciones en productos y procesos;
- Informar, educar e influir en los grupos de interés para mejorar sus acciones y decisiones que incidirán en la organización y en la sociedad; y
- Contribuir al desarrollo de relaciones con los grupos de interés, basadas en la confianza y transparentes.

El proceso de compromiso de los grupos de interés es como un viaje. El punto de partida de una organización es a menudo paliar una molestia. Ha sucedido algo negativo o se ha suscitado una especial preocupación, y una considerable presión externa necesita ser atendida con urgencia. Una organización descubre que es necesario comprometerse, ser más transparente y dar respuesta directamente a las preocupaciones de los grupos de interés.

Las organizaciones descubren que el compromiso de los grupos de interés ha ayudado a resolver un problema, buscan después maneras de aplicar ese compromiso como medida preventiva en vez de como mecanismo reactivo. Comienzan a utilizar sistemáticamente este método como parte de la identificación y de gestión del riesgo. Se dan cuenta de que una mejor comprensión de sus grupos de interés deriva en un entorno operativo más fácil y receptivo.

Posteriormente, descubrirán que puede contribuir tanto a mejoras estratégicas como a mejoras operativas. El compromiso puede ser una gran fuente de innovación y nuevas alianzas. Las empresas líderes están descubriendo que un creciente porcentaje de innovación proviene de fuera de la organización y no de dentro. Se dan cuenta de que los grupos de interés son un recurso y no solo una molestia que gestionar. En este punto, el compromiso de los grupos de interés impulsa la dirección estratégica así como la excelencia operacional.

ii. Alcance y estructura de la norma

Para que estas ventajas se materialicen, es necesario diseñar e implementar un proceso de compromiso de los grupos de interés de manera creíble. La norma AA1000: Compromiso de los grupos de interés (AA1000SES (2011)) proporciona las bases para ello. Es un marco abierto de aplicación general para diseñar, implementar, evaluar y comunicar la calidad del compromiso de los grupos de interés. Se basa y es coherente con la serie de normas AA1000, en particular con la norma de principios de Accountability AA1000APS, lanzada en octubre de 2008.

La Norma AA1000SES (2011) consta de cuatro partes:

- 1) La primera parte describe el propósito y el alcance de la norma. También enuncia quiénes son los usuarios destinatarios, evidenciando que, aunque esta norma está pensada principalmente para profesionales y propietarios del compromiso, será muy útil para todos los involucrados en el compromiso, así como para todos los que se beneficiarán de él. También deja claro que la norma está destinada para ser utilizada por organizaciones de todos los tipos y tamaños, no sólo empresas y no sólo grandes organizaciones.

Las tres partes siguientes establecen los requisitos para un compromiso de los grupos de interés de calidad, con el apoyo de una guía para asegurar una clara y completa comprensión de los requisitos. Las tres partes son:

- 2) Cómo establecer el necesario compromiso con la implicación de los grupos de interés y cómo asegurar que está completamente integrada en la estrategia y en las operaciones;
- 3) cómo definir el propósito, alcance y grupos de interés del compromiso ; y
- 4) lo que debe considerarse como un proceso de compromiso de los grupos de interés de calidad.

La AA1000SES (2011) es parte de un conjunto de herramientas que incluye:

Norma AA1000SES (2011) Compromiso de los grupos de interés – Publicada como una serie de textos y aprobada por el Comité Técnico de la Norma. Incluye:

- los principios y requisitos de un compromiso de los grupos de interés de calidad; y
- una guía que aclara y explica más a fondo estos requisitos.

Manual AA1000SES– Que se publicará como un texto básico y desarrollado por expertos con el apoyo de una amplia consulta pública. En él se incluirá:

- Cómo desarrollar el proceso de compromiso de los grupos de interés;
- una guía, paso por paso, con plantillas y ejemplos para desarrollar:
 - El compromiso de la organización;
 - proyectos basados en el compromiso; y
 - el compromiso del sector público.

AA1000SES WikiHub – una base de datos colaborativa de acceso abierto, en tiempo real, con información útil y orientación sobre el compromiso de los grupos de interés, para ser desarrollada y supervisada por estos, con algún tipo de moderación. Inicialmente incluirá:

- Una base de datos de indicadores de desempeño que han desarrollado y utilizan las organizaciones para evaluar la calidad y el valor del compromiso de los grupos de interés.
- Una base de datos de ejemplos prácticos y casos en tres secciones: organizaciones, proyectos y sector público.
- Una fuente de adaptaciones nacionales y regionales que aborda el contexto y la dinámica local;
- Una fuente de adaptaciones sectoriales que aborda temas específicos y la dinámica del sector;
- Una base de datos sobre cómo la AA1000SES (2011) se relaciona, y puede ser utilizada con otras normas, códigos y directrices; y
- Una base de datos de otros instrumentos y enfoques pertinentes para el compromiso de los grupos de interés.

1. Propósito y alcance de la AA1000SES (2011)

La norma AA1000SES (2011) es un marco, de aplicación general, para el diseño, implementación, evaluación y comunicación de un compromiso de los grupos de interés de calidad.

Describe cómo implicarse en el proceso de compromiso de los grupos de interés, cómo integrarlo con el gobierno corporativo, la estrategia y las operaciones; cómo determinar el propósito, alcance y los grupos de interés relevantes para el compromiso; y los procesos que proporcionarán una práctica de la relación inclusiva y de calidad, y resultados que aporten valor.

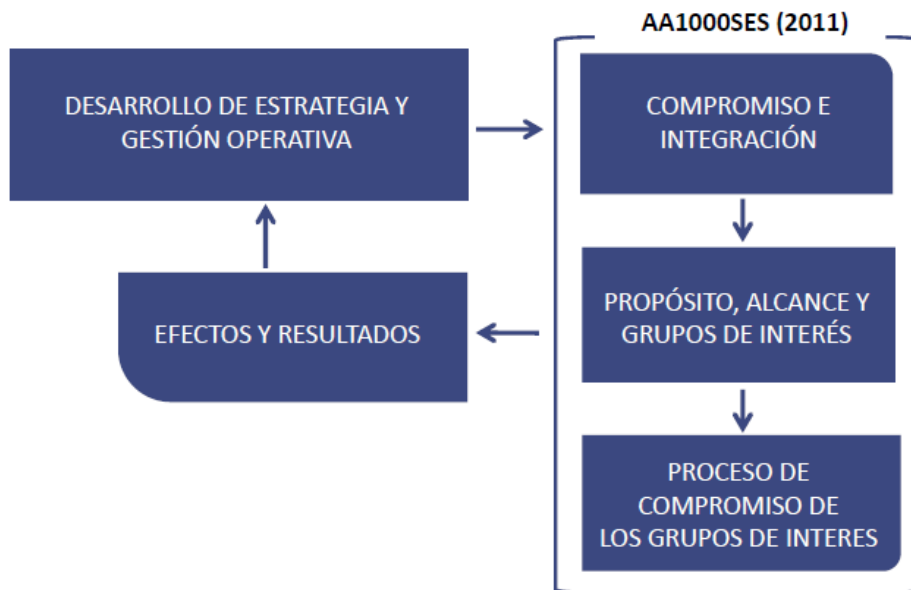


Figura 1: Propósito y alcance de la norma AA1000SES (2011)

Esta norma ha sido diseñada para permitir a las organizaciones dar respuesta de una manera exhaustiva y equilibrada a cuestiones relevantes, impactos, oportunidades y riesgos. Enfatiza que el compromiso de los grupos de interés debe dar lugar a resultados que aporten valor a los involucrados y debe comunicarse de una manera creíble.

La norma AA1000SES (2011) es aplicable a todos los tipos y niveles de compromiso de los grupos de interés. Es aplicable tanto al compromiso interno como externo, a organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil de todos los tamaños. Se puede utilizar para actividades basadas en proyectos, así como para propósitos continuos.

La norma AA1000SES (2011) está pensada para ser utilizada por los propietarios del proceso de compromiso de los grupos de interés. También será de utilidad para los directivos y demás responsables de la toma de decisiones, así como para los grupos e individuos participantes en el compromiso de los grupos de interés.

Los usuarios de otras normas de la serie AA1000 encontrarán la norma AA1000SES (2011) útil para entender y evaluar la adhesión a los Principios de *Accountability* AA1000 de inclusión, relevancia y capacidad de respuesta.

La norma AA1000SES (2011) también puede ser utilizada como apoyo a una amplia gama de otras normas que recomiendan o exigen el compromiso de los grupos de interés. Se puede utilizar, por ejemplo, como ayuda a la gestión de riesgos, de la calidad, de las relaciones y del conocimiento, la responsabilidad social y la

sostenibilidad; la transparencia y la comunicación externa; y el gobierno y la *accountability*.

La norma AA1000SES (2011) no ha sido diseñada para sustituir o menoscabar los marcos existentes, como los requisitos de consulta gubernamental o los acuerdos formales de negociación colectiva entre organizaciones y trabajadores. Puede, sin embargo, ser útil para informar y apoyar estas actividades de compromiso.

La norma AA1000SES (2011) contiene los requisitos y las directrices para aclarar estos requerimientos. Dentro de la norma, los requisitos se destacan en cursiva, la guía aparece en texto normal.

2. Compromiso e integración

El compromiso de los grupos de interés debe imbuirse en la cultura y funciones básicas de la organización. Para lograrlo, la norma AA1000SES (2011) requiere un compromiso con los Principios de *Accountability* de la AA1000APS y la integración del compromiso de los grupos de interés en el gobierno, la estrategia y las operaciones de la organización. A través de este compromiso y de la integración, los resultados del compromiso de los grupos de interés dan lugar a efectos estratégicos y operativos.

2.1 Comprometerse con los Principios de Accountability AA1000 (2008)

La organización debe manifestar un compromiso formal con los Principios de Accountability AA1000 en los términos definidos en la norma AA1000APS (2008). Este compromiso debe ser comunicado tanto interna como externamente.

Los tres Principios de *Accountability* AA1000 son: El Principio Básico de Inclusión, el Principio de Relevancia y el Principio de Capacidad de Respuesta. Inclusión es la participación de los grupos de interés en el desarrollo y la consecución de una respuesta responsable y estratégica a la sostenibilidad. También es el compromiso de ser responsable ante aquellos sobre quienes la organización provoca un impacto y ante quienes tienen un impacto sobre ella, y de permitir su participación en la identificación de asuntos y la búsqueda de soluciones. Se trata de involucrarse a todos los niveles, incluido el gobierno de la organización, para lograr mejores resultados.

La inclusión, la relevancia y la capacidad de respuesta requieren un proceso definido para el desarrollo del compromiso de los grupos de interés que facilite la participación integral y equilibrada, y conlleve efectos que aborden y den respuesta a los asuntos e impactos de manera responsable.

El principio básico de la inclusión es necesario para alcanzar los otros dos Principios de *Accountability*: la relevancia y la capacidad de respuesta. La inclusión es el punto de partida para determinar la relevancia. El proceso de relevancia determina los temas que son más trascendentes y significativos para la organización y sus grupos de interés., reconociendo que la relevancia puede ser específica para cada grupo de interés, es decir, algunos asuntos serán relevantes para algunos grupos de interés, pero no para otros. La capacidad de respuesta incluye las decisiones, acciones, el desempeño y las comunicaciones en relación con aquellos asuntos relevantes.

El compromiso con los Principios de *Accountability* debería formalizarse de manera coherente con el gobierno de la organización. Esto puede requerir la declaración de una política específica o la inclusión del compromiso en las declaraciones de visión, misión y valores.

Al hacer esto, se debe ser sensible al contexto cultural y a cualesquiera otros valores o principios con los que se haya comprometido la organización.

2.2 Integrar con el gobierno

La organización debe integrar el compromiso de los grupos de interés en el gobierno y en los procesos pertinentes de toma de decisiones.

El gobierno y los procesos de toma de decisiones son pertinentes cuando están asociados a un asunto o acción que tendrá un impacto significativo en un grupo de interés o que afectará a la forma en que un grupo de interés impacta en la organización.

2.3 Integrar con la estrategia de la organización y las operaciones

La organización debe integrar el compromiso de los grupos de interés en todas las políticas relevantes y/o procesos implantados para:

- *el desarrollo de la estrategia (incluyendo la visión, misión y valores que subyacen a la estrategia), y*
- *las operaciones.*

Para garantizar que el compromiso de los grupos de interés está integrado en la organización, las políticas y/o procesos para establecer la estrategia y para dirigir las operaciones, deberían incluir el requisito de utilizar el compromiso de los grupos de interés donde proceda.

3. Propósito, alcance y grupos de interés.

El éxito del compromiso depende de la comprensión del por qué comprometerse (el propósito), en qué colaborar (el alcance), y quién debe estar implicado en el proceso (propietarios, mandantes, grupos de interés). El compromiso con los Principios de *Accountability* AA1000 y la integración del proceso de compromiso de los grupos de interés en el gobierno, la estrategia y las operaciones requiere emplear, de forma sistemática y habitual el compromiso de los grupos de interés transversalmente en toda la organización.

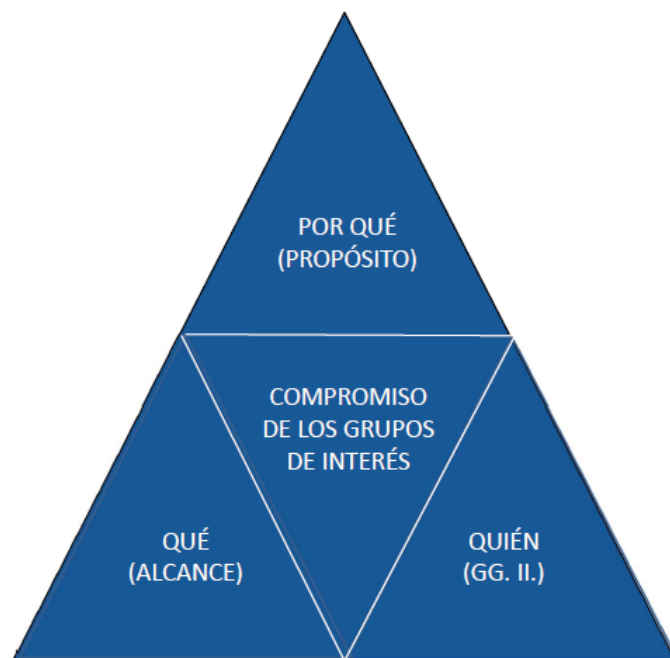


Figura 2: Propósito, alcance y grupos de interés

3.1 Establecer el propósito del compromiso

El propósito de compromiso de los grupos de interés debe definirse. El propósito debe estar relacionado con la estrategia general y las operaciones.

El compromiso de los grupos de interés debe tener un propósito. Es imprescindible pensar primero en por qué comprometerse y lo que se necesita lograr. No debería iniciarse un proceso de compromiso de los grupos de interés sin definir un propósito.

En general, existen dos grandes categorías de propósitos: la estrategia y las operaciones. Es decir, el compromiso de los grupos de interés se lleva a cabo para desarrollar o mejorar la estrategia, o para ayudar a identificar y abordar las cuestiones

operativas. La creación de relaciones de confianza es inherente al compromiso de los grupos de interés, tanto desde el punto de vista estratégico como operacional.

El propósito puede estar asociado con actividades continuas tales como pretender asegurar que la organización tenga una buena comprensión de los puntos de vista de los grupos de interés o fomentar las relaciones positivas con ellos; o puede estar asociado a un proyecto o necesidad en concreto.

Aquellos que inician el proceso de compromiso de los grupos de interés deberían implicarles en la definición del propósito del compromiso. Durante el proceso, el propósito del compromiso debería ser revisado y ajustarse basándose en la aportación recibida de los grupos de interés.

3.2 Establecer el alcance del compromiso asociado al propósito

El alcance del compromiso debe definirse mediante la determinación de:

- *Las cuestiones que se abordarán en el compromiso;*
- *las partes de la organización (por ejemplo, regiones, divisiones, etc.) y las actividades, productos y servicios asociados que se abordarán en el compromiso; y*
- *el periodo de tiempo que se mantendrá el compromiso.*

Las cuestiones se refieren a los asuntos que son pertinentes para el propósito del compromiso de los grupos de interés. Una cuestión debería ser considerada relevante, si influye o puede influir en las decisiones, acciones y el comportamiento de uno o más grupos de interés y/o de la propia organización.

Al considerar las partes de la organización a incluir, se debería tener en cuenta si el compromiso se establecerá para el conjunto de la organización o para una sola unidad de negocio u operación.

Al considerar las regiones geográficas a incluir, debería determinarse si el compromiso se establecerá para las operaciones en todo el mundo o sólo para las de un país o región.

Al considerar las actividades, productos o servicios a incluir, debería determinarse si el compromiso abordará todo lo que produce y hace la organización, o para actividades, productos y servicios específicos.

Al considerar el periodo de tiempo del proceso de participación, se debería determinar si el compromiso examinará cuestiones estratégicas a largo plazo o preocupaciones actuales o ambas cosas.

Dependiendo de los asuntos objeto del compromiso, los grupos de interés pueden ser implicados en la definición del alcance del compromiso.

El alcance del compromiso puede que tenga que adaptarse basándose en las opiniones de los grupos de interés durante el compromiso.

3.3 Determinar el mandato, la propiedad y los grupos de interés del compromiso

3.3.1 Mandato y la propiedad

El mandato y la propiedad del compromiso deben ser establecidos. Los propietarios del proceso tendrán las competencias adecuadas.

El mandato procede de quienes son responsables de definir el propósito, alcance y propiedad del compromiso. El mandato puede proceder de una sola organización, de una asociación o de una colaboración. La organización, asociación o colaboración someten su autoridad y recursos en el proceso de compromiso de los grupos de interés.

Los propietarios del proceso de compromiso son los individuos o grupos, incluyendo asociaciones o colaboraciones, ya sean internos o externos a la organización, que participan en las decisiones relacionadas con la planificación, preparación, ejecución, revisión y comunicación del compromiso. La propiedad del proceso puede variar, y, en ocasiones, estar asignada a la propia organización, y otras veces será más colaborativa y puede ser compartida. La propiedad del proceso puede cambiar durante el desarrollo del mismo si se considera beneficioso para el resultado global y la consecución del propósito del compromiso.

3.3.2 Identificación de los grupos de interés

Los propietarios del compromiso deben identificar a los grupos de interés pertinentes para el propósito y el alcance del compromiso. Deben establecer una metodología para identificar a los grupos de interés.

Los grupos de interés pertinentes son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o podrían ser afectados por las actividades, productos o servicios y el desempeño asociado a una organización con respecto a las cuestiones que se deben abordar el compromiso. Una organización puede tener muchos grupos de interés, cada uno con distintos atributos y, a menudo, con intereses y preocupaciones diversos y a veces contrapuestos. El establecimiento de una metodología para la identificación sistemática de los grupos e individuos que pueden

contribuir a alcanzar el propósito del compromiso y/o podrían ser afectados por su resultado, es fundamental para el proceso de compromiso.

Una metodología de identificación sistemática de los grupos de interés debería considerar el alcance del compromiso y puede guiarse por atributos de los grupos de interés, como los siguientes:

- Dependencia - grupos o individuos que son directa o indirectamente dependientes de las actividades, productos o servicios y desempeño asociado a la organización, o de los que la organización depende para poder operar;
- Responsabilidad - grupos o individuos con quienes la organización tiene, o en el futuro puede tener, responsabilidades legales, comerciales, operacionales o ético-morales;
- Tensión - Grupos o individuos que necesitan atención inmediata de la organización respecto a aspectos financieros, a cuestiones económicas más amplias, asuntos sociales o ambientales;
- Influencia - grupos o individuos que pueden tener un impacto en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la organización o de los grupos de interés;
- Perspectivas diversas - grupos o individuos cuyos puntos de vista diversos pueden conducir a una nueva comprensión de la situación y a la identificación de oportunidades de actuación que de otra manera no podrían producirse.

Los grupos de interés también pueden incluir a aquellos que, a través de la regulación, las costumbres, la cultura o la reputación, pueden legítimamente reivindicar que representan alguno de estos intereses y también los intereses de quienes no tienen voz como las generaciones futuras y el medio ambiente.

Una identificación inicial de los grupos de interés puede basarse en fuentes externas tales como estudios de investigación y análisis de competidores, así como en fuentes internas, incluidas las personas con conocimiento sobre la organización y las cuestiones relacionadas con el propósito y el alcance del compromiso. A medida que progresa el compromiso puede ser conveniente revisar la identificación de los grupos de interés a partir de las aportaciones de los grupos de interés.

4. Proceso de compromiso de los grupos de interés

Tras establecer el propósito, el alcance y los grupos de interés para el compromiso, los propietarios del compromiso necesitan asegurar que se implanta un proceso de compromiso de los grupos de interés de calidad. El proceso descrito en la norma AA1000SES (2011) consta de cuatro etapas: Planificar; Preparar; Implementar; y Actuar, Revisar y Mejorar.



Figura 3: Proceso de compromiso de los grupos de interés

4.1 Planificar

4.1.1 Describir y mapear los grupos de interés

Los propietarios del proceso deben describir y mapear los grupos de interés y deben establecer una metodología para la descripción y el mapeo. Esta elaboración de perfiles y el mapeo deberán ser tenidos en cuenta en la planificación e implementación del compromiso. La descripción y el mapeo deberán ser revisados y actualizados a lo largo de todo el proceso de compromiso.

Con el fin de diseñar un proceso de compromiso de los grupos de interés que funcione, los propietarios del compromiso necesitan comprender claramente quiénes son los grupos de interés pertinentes y cómo y por qué pueden querer comprometerse. Los

propietarios del compromiso deben entender no sólo al grupo de interés como colectivo, sino también a sus representantes. Los propietarios del proceso deben describir tanto a los grupos de interés como a los representantes individuales.

Los propietarios del proceso deberían sistemáticamente tratar de entender, de cada uno de los grupos de interés:

- El conocimiento de la cuestiones relacionadas con el propósito y el alcance del compromiso;
- expectativas del compromiso;
- la relación existente con la organización (por ejemplo, estrecha o distante, formal o informal, positiva o negativa);
- su dependencia (o no) de la organización, lo que implicaría que el grupo de interés debería poder expresar sus opiniones con independencia de la dirección, a fin de contribuir libremente;
- la voluntad de comprometerse;
- el nivel de influencia;
- el tipo (por ejemplo, sociedad civil, gobierno, consumidores);
- el contexto cultural, diferentes antecedentes y perspectivas (por ejemplo, género, etnia, religión, discapacidad);
- la escala geográfica de operación;
- la capacidad para implicarse (por ejemplo, barreras lingüísticas, conocimiento de las tecnologías de la información, necesidades de accesibilidad);
- la legitimidad; y
- las relaciones con otros grupos de interés.

Después de haber establecido el perfil de los grupos de interés, los propietarios del proceso deberían mapearlos para determinar con qué grupos y representantes individuales es más importante comprometerse, para interactuar con ellos en relación con el propósito y el alcance del compromiso.

El mapeo de los grupos de interés puede basarse en cualquiera de los criterios utilizados para establecer su perfil. Los propietarios del proceso pueden mapear los grupos de interés de varias formas y pueden utilizar diversos mapas para obtener un mejor conocimiento. Por ejemplo, los propietarios del proceso, pueden desear reflejar el nivel de influencia frente a la voluntad de comprometerse, el tipo de grupo de interés frente al nivel de influencia o la capacidad para comprometerse y su conocimiento de las cuestiones frente a las expectativas.

Establecer criterios claros para mapear los grupos de interés permite a los propietarios del proceso evitar que el compromiso sea impulsado por consideraciones no estratégicas tales como los grupos de interés más activos, el enfoque a corto plazo de los medios de comunicación, o la zona de confort de los directivos.

Mientras que la descripción y el mapeo iniciales pueden producirse sin la participación sistemática de los grupos de interés, a medida que el proceso se desarrolla y la práctica madura, los grupos de interés pertinentes deberían participar en este proceso y se deberían ajustar los resultados en consonancia.

4.1.2 Determinar nivel (es) y método (s) de compromiso

Los propietarios del proceso deben determinar el nivel (es) y método (s) para establecer el compromiso con los grupos de interés que mejor se adecúen al propósito y al alcance del compromiso y a los grupos de interés relevantes.

En la determinación del nivel (es) de compromiso, los propietarios del proceso definen la naturaleza de la relación que tienen o pretenden desarrollar con sus grupos de interés.

El compromiso puede mantenerse a más de un nivel. Los propietarios del proceso pueden decidir colaborar con los grupos de interés de un segmento de su mapa de grupos de interés a un determinado nivel y con los grupos de interés de otro segmento del mapa a otro nivel. El nivel de compromiso también puede cambiar con el tiempo a medida que las relaciones profundizan y maduran.

El método a emplear en el compromiso debería seleccionarse para satisfacer lo mejor posible las necesidades, la capacidad y las expectativas de los grupos de interés pertinentes. Se puede seleccionar más de un método para cualquier compromiso establecido. Pueden utilizarse diferentes métodos de manera simultánea o secuencial.

Hay que tener en cuenta las ventajas relativas a la consulta colectiva e individual dentro de los grupos de interés. Para algunos grupos, como los trabajadores, aportar opiniones en un foro colectivo independiente de la dirección de la organización (como a través de su sindicato) es una parte esencial para proporcionar el anonimato de los individuos y mejorar su capacidad de influencia.

Los propietarios del compromiso también deberían incluir en su proceso de planificación, aquellas actividades y métodos que son esenciales para el proceso, pero que no son en sí mismos métodos formales de compromiso.

Entre las actividades previas al inicio del proceso, se incluyen:

La recepción de información no solicitada

- Quejas
- Cartas
- Medios de comunicación
- Sitios web
- Otras actividades de defensa

El seguimiento de la información

- Seguimiento de medios de comunicación
- Seguimiento de internet
- Seguimiento de las redes sociales
- Informes de segunda mano

La sensibilización

- Boletines, hojas informativas y folletos
- Sitios web
- Discursos y ponencias
- Seminarios itinerantes
- Notas de prensa
- Publicidad y otras manifestaciones públicas
- Actividades de presión

El compromiso de los grupos de interés es un proceso bidireccional. Sin embargo, hay diferentes niveles y métodos asociados de compromiso dependiendo de la naturaleza y el grado de implicación del grupo de interés.

Los niveles y métodos asociados de compromiso pueden describirse del siguiente modo:

Nivel de compromiso	Métodos de compromiso
<p>Consultar <i>Compromiso bidireccional limitado: La organización hace las preguntas y los grupos de interés responden.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Grupos de discusión • Diálogo individual • Reuniones con grupos de interés seleccionados • Reuniones públicas • Mecanismos de retroalimentación en línea (“feedback online”) • Comités consultivos

Nivel de compromiso	Métodos de compromiso
<p>Implicar <i>Compromiso bidireccional o multidireccional: aprendizaje de todas partes, pero los grupos de interés y la organización actúan de forma independiente.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foros con múltiples grupos de interés • Paneles de asesoramiento • Procesos de creación de consenso • Procesos participativos de toma de decisiones • Planes de retroalimentación en línea • Talleres
<p>Negociar <i>Dos o más partes se comprometen para debatir sobre un tema específico o diferentes cuestiones con el objetivo de llegar a una solución de mutuo acuerdo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación colectiva con los trabajadores a través de sus sindicatos • Negociaciones contractuales
<p>Colaborar <i>Compromiso en doble o múltiple sentido: aprendizaje, toma de decisiones y acciones conjuntas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos conjuntos • Negocios conjuntos • Asociaciones • Iniciativas multilaterales
<p>Empoderar <i>Nuevas formas de accountability: Delegación de decisiones en los grupos de interés; los grupos de interés desempeñan un papel en el gobierno.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de los grupos de interés en el gobierno, la estrategia y las operaciones.

A medida que se va desarrollando el compromiso y el proceso madura, los propietarios deberían involucrar a los grupos de interés en la determinación del nivel(es) y método(s) de compromiso.

4.1.3 Establecer y comunicar los límites de la información

Los propietarios del proceso deben establecer los límites de la información del compromiso y deben comunicar claramente estos límites a sus grupos de interés.

Los límites de la información especifican qué información compartirán los propietarios del proceso con sus grupos de interés y qué información pueden divulgar los grupos de interés fuera del proceso de compromiso. Hay variedad de opciones:

- Información completa, incluyendo la cita de quien dijo qué;
- información completa, sin citar quien dijo qué;
- información limitada, acordada por los participantes; e
- información limitada, controlada por los propietarios del compromiso.

El compromiso efectivo depende de un entendimiento común de los asuntos. Es más eficaz cuando todos los participantes tienen acceso a la misma información. Puede haber razones legítimas para no compartir la información. La información puede ser no pertinente, sensible a efectos comerciales, o engañosa si se toma fuera de contexto.

Los propietarios del proceso pueden optar por avanzar en un compromiso en el que se comparta la información que se desea mantener en secreto, bajo la protección de un acuerdo de confidencialidad. Esto permitirá a aquellos grupos de interés implicados el pleno acceso a la información, pero no les autoriza a divulgarla fuera del compromiso.

Si los propietarios del compromiso, o un grupo de interés no están dispuestos a compartir la información necesaria para el éxito del proceso, deberían considerar no iniciarlo o no participar en él.

4.1.4 Desarrollar un plan del compromiso

Los propietarios del proceso deberán desarrollar un plan del compromiso. El plan del compromiso se pondrá a disposición de los grupos de interés. Los grupos de interés tendrán la oportunidad de hacer aportaciones al plan.

El plan de compromiso documenta el proceso del compromiso.

El plan del compromiso, como mínimo, debería incluir lo siguiente:

- El mandato para el compromiso;
- el propósito y alcance del compromiso;
- los propietarios del compromiso, sus funciones y responsabilidades;
- la metodología para la identificación de los grupos de interés y sus resultados;
- la metodología para describir y mapear los grupos de interés y sus resultados;
- las actividades previas a la iniciación del proceso;
- nivel (es) y método (s) de compromiso; y
- los límites de la información.

Además, el plan del compromiso debe documentar diversos aspectos relacionados con la gestión del proceso y, como mínimo, debería incluir lo siguiente:

- Tareas y cronograma;
- personas de contacto;
- tecnologías utilizadas;
- normas básicas;
- accesibilidad y necesidades de comodidad;
- riesgos de compromiso;
- recursos necesarios y presupuesto;

- canales de comunicación;
- mecanismos de seguimiento y evaluación; e
- informes sobre los efectos y resultados del compromiso.

En el desarrollo de los planes del compromiso también es importante tener en cuenta los factores que pueden obstaculizar la capacidad de los grupos de interés para comprometerse y abordarlos en el plan. Tales factores pueden incluir:

- La accesibilidad del lugar;
- la capacidad para viajar;
- disponibilidad de la tecnología (TIC);
- calendario;
- la necesidad de anonimato;
- las jerarquías sociales (por ejemplo, casta, género, riqueza);
- conflictos sociales;
- la ausencia de entendimiento común de las expectativas, las costumbres, las tradiciones;
- la religión;
- los estilos de comunicación específicos de una cultura; y
- la familia y otras responsabilidades (por ejemplo, los tiempos de cosecha, cuidado infantil)

A medida que se va desarrollando el compromiso y el proceso madura, los propietarios del compromiso pueden implicar a los grupos de interés en la formulación del plan del compromiso.

4.1.5 Establecer indicadores

Los indicadores de la calidad del proceso de compromiso de los grupos de interés se establecerán tomando como base los requisitos de la Norma AA1000SES (2011) Los grupos de interés deben tener la oportunidad de realizar aportaciones a la hora de establecer los indicadores. Los indicadores deberán ser significativos para la organización y sus grupos de interés.

Los indicadores permiten a una organización medir y evaluar el progreso hacia la consecución de efectos y resultados de calidad del compromiso de los grupos de interés, identificar las áreas de mejora y demostrar el valor añadido a través del compromiso con los grupos de interés. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

4.2 Preparar

4.2.1 Movilizar recursos

Los propietarios del proceso deben identificar y obtener la aprobación de los recursos requeridos para el éxito del compromiso.

Los recursos son necesarios para el proceso de compromiso en sí mismo, pero también para realizar los cambios necesarios en respuesta a los resultados del compromiso. Los resultados del compromiso pueden tener consecuencias significativas en la estrategia y las operaciones de una organización. Por tanto, es importante tener en cuenta los recursos requeridos.

Los recursos requeridos deberían ser explicados y documentados en el plan del compromiso. Los recursos necesarios para el proceso de compromiso incluirán recursos financieros, humanos (incluido el desarrollo de las capacidades) y tecnológicos, requeridos por quienes llevan a cabo el proceso, así como por los grupos de interés invitados a participar. Los grupos de interés pueden desear o necesitar ser compensados por su tiempo, así como por los gastos efectuados para participar en el proceso. Cualquier apoyo financiero debería ser diseñado de tal manera que no represente un potencial conflicto de intereses.

El proceso no debería continuar si no se proporcionan los recursos necesarios.

4.2.2 Desarrollar las capacidades para comprometerse

Los propietarios del proceso y los grupos de interés deben identificar dónde necesitan ser creadas capacidades para el compromiso. Los propietarios del proceso deben trabajar con los grupos de interés para responder adecuadamente a estas necesidades con el fin de facilitar un compromiso eficaz.

Es probable que los procesos de compromiso impliquen una variedad de personas con diferentes niveles de especialización, confianza y experiencia. Es importante señalar que algunos grupos e individuos pueden tener dificultades para aceptar una invitación al proceso, o que las circunstancias puedan impedirles colaborar plenamente en el mismo. Esto puede deberse, por ejemplo, al lenguaje, alfabetización, discapacidad o barreras culturales, problemas de distancia, accesibilidad o falta de tiempo, o lagunas en sus conocimientos sobre un tema específico. Los propietarios del proceso pueden necesitar abordar las deficiencias en las capacidades de los grupos de interés para evitar su exclusión o para impedirles que sufran un descolgamiento o abandono. Contar con las capacidades adecuadas puede ayudar a reducir los riesgos del compromiso.

Las áreas donde el desarrollo de capacidades puede ser pertinente y beneficioso, son:

- **Conocimiento**

- Comprensión y toma de conciencia de los asuntos, la organización, la cultura y políticas locales;
- conocimiento de enfoques adecuados al compromiso de los grupos de interés; y
- comprensión de los grupos de interés involucrados y sus perspectivas.

- **Habilidades**

- Destreza en el uso del lenguaje y la comunicación;
- capacidad para examinar e interpretar los resultados del compromiso de los grupos de interés, de un modo que capte los datos y cifras clave, así como mensajes y perspectivas; y
- rasgos de personalidad individuales, tales como la integridad, la capacidad de concentrarse en soluciones, la motivación y la creatividad.

- **Oportunidad**

- Disponibilidad de los recursos financieros y físicos necesarios;
- disponibilidad de tiempo para participar; y
- acceso a la información a tiempo y de la forma apropiada.

Los propietarios del proceso deberían considerar lo siguiente cuando se desarrollan capacidades:

- Si la prestación de apoyo financiero a los grupos de interés se hace sobre la base de criterios claros de selección y de manera transparente.
- Nunca deben suponerse niveles comunes de conocimiento y similar comprensión de los conceptos - hay que asegurarse de que todos los involucrados entienden los temas en cuestión.
- Proporcionar tiempo suficiente: los grupos de interés necesitan tiempo para entender la nueva información y formar sus opiniones; un correcto compromiso también requiere confianza, la cual necesita tiempo para crearse.

Los propietarios del proceso deberían considerar la participación de partes externas cuando esto beneficie al compromiso.

4.2.3 Identificar y prepararse para afrontar los riesgos del compromiso

Los propietarios del proceso y los grupos de interés deben identificar y abordar los riesgos del compromiso.

Los riesgos del compromiso pueden incluir:

- Conflictos entre los grupos de interés participantes;
- falta de voluntad para comprometerse;
- agotamiento del proceso de participación
- creación de expectativas de cambio que la organización no está dispuesta o no es capaz de satisfacer;
- falta de equilibrio entre los grupos de interés fuertes y débiles;
- grupos de interés perturbadores;
- grupos de interés no informados; y
- grupos de interés que carecen de poder.

Los propietarios del proceso deberían establecer planes de contingencia para hacer frente a los riesgos más probables o perjudiciales.

Los propietarios del proceso deberían entender el potencial de conflicto lo más plenamente posible y deberían tener perfiles detallados disponibles de facilitadores. Si la resolución del conflicto no es posible debido a posturas arraigadas, puede que deba cambiarse o ajustarse el método de compromiso. El compromiso bilateral puede ser más productivo que un foro de debate. Cuando existe un potencial de conflicto en un foro abierto, se debería tener especial cuidado al seleccionar a un facilitador que sea neutral y creíble para todas las partes.

No siempre es posible el compromiso con los grupos de interés clave, debido a su falta de voluntad para comprometerse. Esto puede requerir un ajuste en el alcance, propósito, nivel y método del compromiso. La consulta absoluta puede no ser posible, pero aun así puede que sea posible mantener a los grupos de interés informados de una manera plena y transparente. En el compromiso de múltiples partes será importante asegurar que las opiniones de los grupos de interés clave que no están dispuestos a comprometerse se incluyen en la discusión y el debate.

Los propietarios del proceso deberían ser conscientes de que los grupos de interés son un recurso valioso del que no deberían aprovecharse. Debería proporcionárseles apoyo para el desarrollo de recursos y capacidades. La organización solo debería comprometerse con los grupos de interés cuando hay un propósito claro y valor al hacerlo. Los grupos de interés quieren ver el retorno de su contribución al compromiso.

Los grupos de interés débiles o marginados, pueden tener aportaciones muy valiosas que ofrecer. En un proceso de compromiso de múltiples partes, el facilitador debe asegurarse de que se fomenta y se mantiene el equilibrio de las aportaciones.

Los propietarios del proceso deberían establecer reglas básicas claras para el compromiso. Estas reglas básicas deberían ser acordadas por todos los participantes. Si un grupo de interés entorpece el compromiso de una manera que infringe claramente las reglas básicas, el facilitador debe intervenir y hacer cumplir las reglas básicas.

4.3 Implementar el plan del compromiso

4.3.1 Invitar a los grupos de interés a comprometerse

Los propietarios del compromiso deben asegurarse de que los grupos de interés son invitados con antelación a una participación razonable y que las comunicaciones sean las adecuadas para cada grupo de interés.

La información contenida en la invitación, debería incluir como mínimo:

- El propósito y el alcance del compromiso;
- el proceso del compromiso y cronograma;
- qué grupos de interés se espera que participen;
- los beneficios para los grupos de interés invitados a participar;
- información logística y práctica sobre la participación;
- una consulta acerca de las necesidades de accesibilidad;
- cómo responder;
- información adicional que se proporcionará; y
- siguientes pasos.

Las invitaciones deberían ser enviadas a personas concretas, y no simplemente a la organización. Si la persona invitada no es el contacto apropiado, se debería dar la oportunidad al grupo de interés de designar a la persona pertinente. Del mismo modo, si un grupo de interés invitado deja de existir, se debería estudiar la posible participación de una organización nueva o equivalente.

Los propietarios del proceso deberían conservar una base de datos de contacto de los invitados, su método de comunicación preferido y sus respuestas. Los propietarios del compromiso deberían estar al tanto de las diferencias culturales y las costumbres al invitar a los individuos.

Los propietarios del proceso deberían considerar el uso de diferentes medios para invitar a la participación, entre ellos: las redes sociales, los medios de comunicación

pertinentes, listas de correo, llamadas de teléfono y visitas personales. Los propietarios del proceso deberían realizar un seguimiento adecuado.

Los propietarios del compromiso deberían esforzarse por organizar el proceso teniendo en cuenta la disponibilidad de los participantes clave.

4.3.2 Informar a los grupos de interés

Los propietarios del proceso desarrollarán y facilitarán a los grupos de interés participantes los materiales informativos necesarios para asegurar el éxito del proceso. Materiales con información completa y equilibrada serán puestos a disposición de los grupos de interés participantes, con suficiente antelación, y tendrán en cuenta todas las cuestiones pertinentes como el idioma, la discapacidad y la alfabetización.

Los materiales de información constituyen la base para crear procesos de compromiso, sólidos y receptivos. Estos materiales deberían abordar:

- El propósito y el alcance del compromiso;
- la naturaleza de los asuntos, por qué son considerados relevantes, y los riesgos y oportunidades asociados;
- cómo se gestionan actualmente los asuntos dentro de la organización;
- qué políticas y sistemas están ya en funcionamiento; y
- qué quiere y puede hacer la organización acerca de los asuntos.

Estos materiales informativos deberían ponerse a disposición de los participantes, con la suficiente antelación para permitirles leer y asimilar la información. También puede ser útil preparar a los participantes con reuniones previas, conversaciones informales, capacitación, etc.

Los materiales informativos deberían presentarse en un formato accesible y que destaque claramente los puntos clave. Los propietarios del proceso deberían tener en cuenta cualquier cuestión importante como el idioma, la discapacidad y la alfabetización. Deberían proporcionarse resúmenes cuando pudieran resultar útiles.

Los propietarios del compromiso deberían considerar la participación de los grupos de interés en el desarrollo e identificación de los materiales informativos.

4.3.3 Comprometerse

Al comienzo del proceso de compromiso, los propietarios del mismo, con las aportaciones de los grupos de interés, deben establecer las reglas básicas de procedimiento y comportamiento para los participantes en el compromiso. Las reglas básicas deberán ser acordadas por todos los participantes.

Algunas de estas reglas básicas para el compromiso pueden incluir:

- Evitar atribuir intenciones, creencias, o motivaciones a otros (hacer preguntas a otros en lugar de exponer suposiciones no contrastadas sobre ellos).
- Respetar el derecho de cada una de las partes a “pasar” si no está preparado o dispuesto a hablar.
- Permitir a los demás expresar sus opiniones por completo.
- Asegurarse de que las oportunidades para hacer aportaciones se distribuyen uniformemente.
- Respetar todas las solicitudes de confidencialidad y anonimato acordadas.
- Adoptar un enfoque orientado a las soluciones.
- Centrarse en el asunto que es objeto del acuerdo.

Durante el proceso, como resultado de las aportaciones de los grupos de interés, podría ser apropiado revisar el propósito y el alcance del mismo.

Durante el proceso, los propietarios o el facilitador que trabaja para ellos, deberían estar atentos e identificar y abordar de inmediato la causa originaria de cualquier asunto potencial. Los posibles asuntos o atributos a considerar podrían incluir, pero no se limitan a:

- Desconfianza;
- intimidación;
- rivalidades entre individuos y organizaciones;
- problemas o asuntos mal definidos;
- situación emocionalmente incómoda;
- complejidades inútiles;
- digresiones inútiles;
- participación desequilibrada; o
- mal aprovechamiento del tiempo.

Los propietarios del compromiso o el facilitador deberían asegurarse de que todas las opiniones y los debates se reflejan adecuadamente. Con el acuerdo de los participantes, pueden realizarse registros de audio, video o fotográficos de las actividades del proceso.

4.3.4 Documentar el compromiso y sus resultados

Los propietarios del proceso de compromiso deberán documentarlo y registrar sus resultados.

La documentación debería registrar:

- El propósito y los objetivos del compromiso;
- los métodos utilizados;
- quiénes participaron y quiénes no lo hicieron;
- el marco temporal;
- acta literal (no siempre es necesario pero puede ser útil –puede ser necesario obtener consentimiento);
- un resumen de las preocupaciones, las expectativas y percepciones de los grupos de interés;
- un resumen de los principales debates e intervenciones; y
- aportaciones (por ejemplo, consultas, propuestas, recomendaciones, decisiones acordadas y acciones)

4.3.5 Desarrollar un plan de acción

Los propietarios del proceso deben analizar el compromiso y sus resultados, y desarrollar un plan de acción que articule cómo va a responder la organización a los resultados del proceso. El plan de acción debe dar respuesta a todos los resultados obtenidos en el proceso. El plan de acción debe ser desarrollado en consulta con quienes tendrán la responsabilidad de su ejecución.

Los propietarios del proceso deberían responder a cada resultado, explicando los motivos de las decisiones y las acciones elegidas, incluso si no se hace todo lo que se propone o recomienda.

El plan de acción debería:

- Asegurar que las decisiones y acciones toman en cuenta las preocupaciones, expectativas y percepciones de los grupos de interés, así como los debates clave e intervenciones;
- asegurar que las funciones y responsabilidades están bien definidas; y
- ofrecer plazos de ejecución realistas para su finalización.

Las acciones pueden incluir el desarrollo o cambios en:

- El gobierno y el compromiso de gestión;
- las políticas pertinentes;
- las estrategias, objetivos, metas e indicadores de desempeño;
- las prácticas operacionales;
- asignación clara de responsabilidades y las competencias necesarias; y
- procesos de revisión, aprendizaje y mejora.

4.3.6 Comunicar los resultados del compromiso y el plan de acción

Los propietarios del proceso deben comunicar los resultados y el plan de acción a los participantes del compromiso de una manera apropiada y en un plazo adecuado.

Es importante que se informe de lo acontecido a los grupos de interés de una manera inclusiva, accesible y coherente, de modo que todos los participantes reciban una retroalimentación consistente.

Al presentar la información se debería incluir un informe escrito, pero puede ser complementado con:

- Eventos con los grupos de interés;
- reuniones y conversaciones individuales;
- sesiones informativas telefónicas de seguimiento; y
- la facilitación del acceso a la información en los portales web.

Los propietarios del proceso deberían recabar la opinión de los participantes sobre la información facilitada y revisarla en respuesta a las preguntas legítimas planteadas.

Los propietarios del proceso deberían asegurarse de conservar un registro de cualquier consulta planteada y de cómo ha sido revisada la información.

Con el acuerdo de los grupos de interés implicados, los propietarios del proceso pueden también optar por comunicar esta información más ampliamente, tanto externa como internamente.

4.4 Actuar, revisar y mejorar

4.4.1 Supervisar y evaluar el compromiso

La organización debe, sistemáticamente, supervisar y evaluar la calidad general del proceso de compromiso de los grupos de interés, y los propietarios del proceso deben evaluar la calidad de los compromisos individuales. Esto debe incluir el seguimiento y evaluación de:

- *El compromiso y la integración;
el propósito, alcance y participación de los grupos de interés;
el proceso (planificación, preparación, compromiso, actuación, revisión y mejora);*
- *los efectos y resultados; y*
- *la comunicación.*

El seguimiento y la evaluación deberían basarse en los criterios establecidos en esta norma. Cada compromiso en particular debería ser supervisado y evaluado. La información de los compromisos individuales debería agruparse y evaluarse a nivel de grupo.

La supervisión puede basarse en el cumplimiento, es decir, puede basarse en una evaluación de si el compromiso de los grupos de interés de una organización cumple con los criterios de esta norma.

De forma alternativa, las organizaciones pueden considerar el seguimiento y evaluación en relación con el nivel de realización, basado en una escala que evalúa la naturaleza y el grado de consecución de cada criterio en la presente norma, en lugar de evaluar el aprobado o suspenso frente a cada criterio.

El seguimiento y la evaluación de los resultados significativos (el plan de acción) y los efectos (resultantes de decisiones y acciones) deberían ser integrados dentro del seguimiento y evaluación global del desempeño en materia de sostenibilidad.

4.4.2 Aprender y mejorar

La organización, con la aportación de los grupos de interés, se esforzará por mejorar continuamente el compromiso de sus grupos de interés. Deberá identificar y actuar en mejoras concretas.

Los criterios de esta norma proporcionan los medios para identificar áreas de mejora. Este aprendizaje debería incluirse en el diseño, planificación y orientación metodológica de los futuros procesos de compromiso.

4.4.3 Revisar el plan de acción

La organización debe examinar y supervisar los resultados asociados al plan de acción del compromiso y proporcionar información sobre la evolución a los grupos de interés.

La continuidad del éxito de los procesos de compromiso de los grupos de interés depende de que la organización tenga cada vez más éxito, como resultado de las decisiones y acciones emprendidas en respuesta a los planes de acción del compromiso. En el seguimiento de los planes de acción del compromiso, la organización debería analizar la contribución global del compromiso al éxito de la organización.

4.4.4 Informar sobre el compromiso

Las organizaciones deben informar públicamente sobre su proceso de compromiso de los grupos de interés.

La comunicación a los grupos de interés del valor y el impacto del compromiso debería ir más allá de proporcionar retroalimentación a los grupos de interés que participaron en los procesos concretos. La organización debería informar públicamente sobre la suma de sus actividades de compromiso para demostrar cómo aportan valor a la estrategia y las operaciones de la organización.

Las organizaciones deberían integrar los informes públicos sobre los compromisos de los grupos de interés con las otras formas de presentación de informes públicos de la organización.

Las organizaciones deberían tener los informes públicos asegurados por independientes. Una verificación externa independiente de la información pública incrementará el aprendizaje sobre el compromiso y aumentará la credibilidad del informe.

Anexos

A. Serie AA1000

La serie AA1000 se compone de tres normas:

AA1000APS (2008) Norma de Principios de *Accountability*

AA1000AS (2008) Norma de Aseguramiento

AA1000SES (2011) Norma de Compromiso de los grupos de interés

La serie está apoyada por Notas de Ayuda y Notas para Usuarios. Las Notas de Ayuda, proporcionan información sobre la aplicación de las normas. Las Notas para Usuarios proveen ejemplos sobre la utilización de las normas.

B. Comité Técnico de la Norma AA1000: Compromiso de los grupos de interés (2011)

Artuso, Eros - Assistant Director, PriceWaterhouseCoopers

Aston, John J. - Managing Director, astoneco management

Bou Ghanem, Monir - Head of Stakeholder Relations, EAD

Ewings, Alison - Group Sustainability Manager, Westpac

Hell, Christian - Assistant Manager, KPMG

Jayaram, Santhosh – Head, Sustainability and Business Excellence Services, Det Norske Veritas AS

Kim, Dongsoo - Director of Sustainability Management Centre, Korea Productivity Center

Knight, Alan – The SROI Network and Independent Sustainability Advisor⁵

Leggatt, Nicky - Technical Director, Jacobs

NG'Andu, Suzyo - Bank Secretary, Zambia National Commercial Bank

Pattberg, Anne – Senior Manager, PriceWaterhouseCoopers, (Head of Sustainability at Camelot hasta marzo de 2011)

Scade, John - Managing Director, MAS Business

Schukat, Philip - Policy Advisor and Specialist for Environmental and Social Standard Systems, GIZ

Shikhar Jain - Senior Counsellor, Confederation of Indian Industry

Sterne, Rod - Head of Strategies, WWF

Waheed, Ambreen - Founding Executive Director, RBI- Responsible Business Initiative

Williamson, Janet - Senior Policy Officer, Trades Union Congress (TUC)

⁵Alan Knight también ejerció la función de secretariado de AccountAbility.