



Monografía: La empresa dialogante

1. El enfoque *stakeholder* de la empresa
2. Los modelos formales de gestión de las relaciones con los *stakeholders*
3. La empresa como conjunto de relaciones
4. Relaciones, diálogo y colaboración con *stakeholders*
5. Las relaciones con los diferentes *stakeholders*
6. La evaluación de las relaciones con los *stakeholders*
7. Crítica y limitaciones de las relaciones, diálogo y colaboración con los *stakeholders*
8. Relaciones y diálogo con *stakeholders* en el ámbito de las empresas del Ibex 35
9. La empresa balbuceante

Anexo: rendición de cuentas en materia de relaciones con *stakeholders* de las empresas del Ibex 35

1. La empresa dialogante. El valor de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders¹

Eduardo Moreno Amador.
Director General (Villafañe & Asociados)

Aurora Pimentel Igea.
Directora de RSC (Villafañe & Asociados)

En el informe sobre «El Estado de la publicidad y el corporate» del pasado año 2003 se presentaba un trabajo sobre «La ética en la empresa»² en el que se ponía de manifiesto que cualquiera que sea la concepción ética que se propugne, ésta ha de ser dialógica.

Pues bien, en esta andadura en la que se pone en juego *la preferencia ética por vivir en un mundo real*³, trataremos de describir los componentes instrumentales que la empresa dialogante tiene en su mano para establecer el campo de relaciones con sus *stakeholders* y de analizar la situación de esas relaciones entre las principales empresas españolas.

El profesor Domingo García Marzá⁴ acaba de publicar el libro *La ética empresarial: del diálogo a la confianza*⁵, del que esta monografía es deudora y del que el propio profesor García Marzá hace explícita síntesis y memoria en su artículo sobre «La ética como factor de reputación» que se publica en las páginas de este anuario⁶.

² E. Moreno y A. Pimentel (2003): «Think Tank: la ética en la empresa», en J. Villafañe (ed.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (p. 243). Madrid: Pirámide.

³ J. A. Rivera (2003): *Lo que Sócrates diría a Woody Allen*. Espasa Calpe.

⁴ Profesor de Ética de la Universidad Jaume I, de Castellón. Consultor asociado de Villafañe & Asociados.

⁵ D. García-Marzá (2004): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

⁶ Véase D. García-Marzá (2003): «El corporate en España», en *La ética como factor de reputación*. Madrid: Pirámide.

¹ La gestión y el análisis documental sobre las empresas del Ibex 35 fueron realizados por Isabel López Triana y María Arribas, directora de Gestión del Conocimiento y consultora, respectivamente, de Villafañe & Asociados.

El fundamento de la ética en la empresa se propone por García Marzá desde el *horizonte de una concepción dialógica o comunicativa de la responsabilidad empresarial* y es desde esta perspectiva desde donde «la empresa dialogante» ha de ser gestionada para la optimización de sus activos intangibles.

Nuestra aportación —que introduce al lector en la operativa de las relaciones de las empresas con sus públicos—, aunque convergente con la de García Marzá, es necesariamente limitada dado que propone y describe los instrumentos que las empresas utilizan en la comunicación con los *stakeholders*; pero no alcanza a detectar la réplica que éstos puedan añadir al diálogo social.

Y es precisamente esta limitación la que deja abiertos todos los caminos para una investigación en profundidad de la relación dialógica que se propugna, porque el punto débil de los instrumentos manejados empresarialmente es que los colectivos a los que se dirigen manifiestan claras actitudes de desconfianza al sospechar su manejo en orden a la captación de voluntades.

En este sentido, nuestro trabajo enlaza igualmente con el de José Manuel Lancha, publicado también en este informe anual, sobre «La publicidad de la reputación»⁷. El trabajo de Lancha es una primera aproximación a la sintaxis publicitaria que debe ser usada para transmitir al mercado los valores de la empresa en su relación con los interlocutores sociales.

Por todo ello, los artículos de estos dos autores, junto con esta monografía, aportan al anuario una triple visión proyectiva de la necesidad de abrir intelectualmente los conceptos manejados hasta

⁷ Véase J. M. Lancha: «La publicidad en España», en *La publicidad de la reputación*.

ahora en el campo de la gestión de los activos intangibles, pasando de una gestión cosmética de la reputación a una óptica ética de ella.

1. El enfoque *stakeholder* de la empresa

En 1984 Edward Freeman popularizó el concepto de *stakeholder* en su libro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Por *stakeholder* se entendía, según el autor, «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por los logros de los objetivos de la organización». Desde entonces, diversos expertos han profundizado y divulgado la teoría que ha llegado al ámbito empresarial con prácticas y aplicaciones de distinto calado.

No es casualidad que la difusión de la teoría de *stakeholders* coincida con el debate sobre el papel de la empresa en la sociedad, la responsabilidad corporativa (RSC o RC) o la ética (en la empresa, de la empresa o, simplemente, de ética y empresa). Tanto la responsabilidad de la empresa como la ética se han interpretado por muchos en el marco de las relaciones de la empresa, de su comportamiento en definitiva con esa pluralidad de públicos.

Existen también lógicos puntos de coincidencia entre el auge de la teoría de los *stakeholders* y la creciente importancia de la gestión estratégica de la reputación corporativa, ya que esta última es resultado del conjunto de percepciones de los diversos públicos que juzgan una organización también a través de la calidad de las relaciones que la empresa mantiene con ellos.

A medida que el enfoque *stakeholder* se despliega, asistimos a una creciente importancia del diálogo con los públicos, que toma su pulso en la evalua-

ción del desempeño empresarial, así como en su rendición de cuentas en este ámbito: no otra cosa deberían ser las memorias de responsabilidad o ciudadanía y, en particular, las denominadas de sostenibilidad referidas a la triple actuación de la empresa en el ámbito económico, social y medio-ambiental.

En el plano conceptual, la teoría de los *stakeholders* puede ser un mero análisis por el que se identifican los públicos a quienes afecta la actividad de la empresa o viceversa. Este análisis puede tener un valor descriptivo, es decir, constatar simplemente la realidad de la interdependencia de la empresa y los diversos públicos.

En este sentido, cierta visión del enfoque *stakeholder* contempla las empresas como organismos insertos en una red de relaciones con otros organismos, en línea con el modelo ecológico del que en comunicación ya habló Cutlip o, en su caso, con la teoría de sistemas.

En el terreno práctico el enfoque *stakeholder* puede derivar hacia el campo operacional dirigiendo la actividad de la empresa. Este planteamiento de *management* estratégico que se identifica con gestión de relaciones con *stakeholders* es, no obstante, ambiguo, ya que puede responder a muy diversas visiones de lo que implica dicha gestión.

Efectivamente, la gestión de las relaciones con *stakeholders* comprende tanto una gestión que los contemple como interlocutores como la que los considere meros sujetos pasivos, y tanto la que los integre a todos en una visión conjunta como la que signifique especialmente a algunos.

La gestión de relaciones puede desarrollarse desde diversas ópticas: evitar o minimizar el conflicto, promover la negociación o, en última instancia, desarrollar un diálogo. Y, por otro lado, puede responder a distintas filosofías de la empresa: desde considerar las relaciones desde el punto de vista contractual (neocontractual en concreto) y como mero intercambio hasta considerar las relaciones desde la empresa como comunidad.

2. Los modelos formales de gestión de las relaciones con los *stakeholders*

En cualquier caso, conviene recordar que la gestión estratégica de relaciones con los *stakeholders* no tiene un sentido ni contenido unívocos, como ya apuntábamos. De acuerdo con la dicotomía entre cooperación y amenaza de los públicos frente a la organización, se puede hablar de cuatro modelos formales de gestión de la relación con los *stakeholders* tal y como se esquematiza en la siguiente tabla.

Tabla 1. *Tipología de estrategias según el potencial de amenaza/cooperación de los stakeholders*

Potencial de amenaza para la organización			
		Alto	Bajo
Potencial de cooperación para la organización	Alto	Estrategia de colaboración	Estrategia de implicación
	Bajo	Estrategia de defensa	Estrategia de seguimiento

Modelo defensivo

Las organizaciones que adoptan este modelo desarrollan su gestión de relaciones dirigidas fundamentalmente a protegerse de las amenazas o conflictos que puedan surgir de determinados públicos o *stakeholders*.

Este modelo es el adoptado por empresas en algunas crisis para las que la reacción natural es protegerse y blindarse. Puntualmente el modelo defensivo es seguido por algunas organizaciones respecto a su trato con determinados públicos, tales como trabajadores, sindicatos o activistas.

El modelo defensivo puede adoptarse, existan o no departamentos responsables de las relaciones con determinados públicos, ya que su existencia no presupone en ningún caso que la empresa no tenga una actitud defensiva.

Modelo de seguimiento

La gestión de relaciones con *stakeholders* puede limitarse a una actividad de mera identificación de públicos y su consiguiente seguimiento dirigido a evaluar el nivel de amenazas u oportunidades que aquéllos pueden presentar a la organización.

Este modelo es el seguido por muchas organizaciones que conciben el carácter estratégico de la comunicación corporativa con una óptica unidireccional.

Tanto el modelo de defensa como el de seguimiento contienen importantes coincidencias con la tradicional gestión de potenciales conflictos.

Modelo de implicación

El tercer modelo hace referencia a la reorientación de las relaciones con los *stakeholders* hacia actividades de mutua implicación, si bien la filosofía que lo sustenta no contempla a la empresa como red de relaciones. Más bien se trata en este caso de un desarrollo puntual hacia la colaboración con determinados públicos bajo el prisma del egoísmo ilustrado.

El modelo de implicación es sin embargo el más avanzado en la práctica en la mayoría de las escasas empresas que han aplicado el enfoque *stakeholder* con cierto éxito.

Modelo de diálogo y colaboración

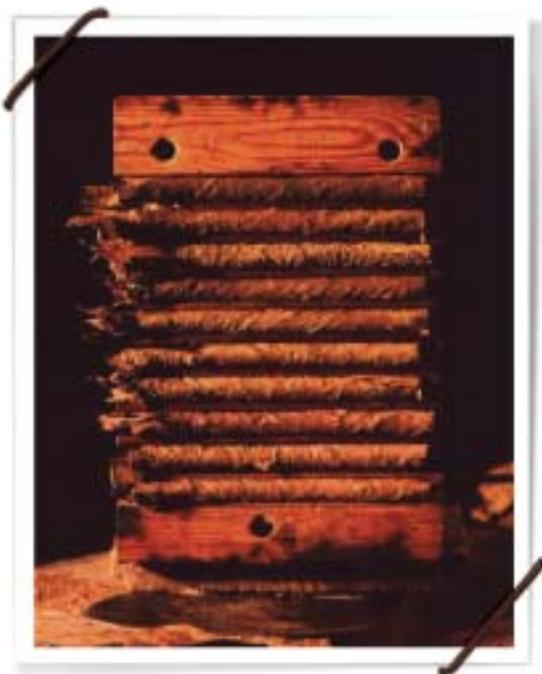
El modelo de diálogo y colaboración supone el mayor desarrollo de las relaciones con los

Tabla 2. *Características de la antigua y nueva aproximación a las relaciones empresa-stakeholders*

<i>Stakeholder Management</i>	Colaboración con <i>stakeholders</i>
Fragmentación.	Integración.
Atención a la dirección de las relaciones.	Atención en la construcción de relaciones.
Énfasis en proteger a la empresa.	Énfasis en la creación de oportunidades de beneficios mutuos.
Unido a objetivos de negocio a corto plazo.	Unido a objetivos de negocio a largo plazo.
Desarrollo dependiente de los diversos intereses y del estilo del directivo.	Aproximación coherente conducida por la misión, visión, valores, objetivos y estrategia corporativa.

FUENTE: A. Svendsen (1998): *The Stakeholder Strategy. Profiting from collaborative Business Relationships* (p. 4). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

La leyenda



El narrador



Cuentan que Taloc, dios de las lluvias, elevaba al cielo bocanadas de humo para crear las nubes. Y que Ciacoahtl, diosa de la tierra, vestía su cuerpo con perfumadas hojas de tabaco. Sólo estamos seguros de que la mejor planta de tabaco se cultiva por aquellas tierras. Y de que sólo con esos cigarros se puede llegar a ser líder mundial. Porque gracias a ellos, cada vez más gente en todo el mundo descubre la leyenda.

stakeholders. Se reconoce no sólo la complejidad del entorno sino los potenciales beneficios de esa colaboración creando una ventaja competitiva a través de la creación de capital social y la reducción de riesgos.

3. La empresa como conjunto de relaciones

Resulta significativo el modo en que la teoría de los *stakeholders* puede impulsar una visión relacional de la organización. Se ha pasado de ver a los públicos implicados como meros sujetos que deben ser dirigidos hacia otro enfoque en red, relacional o, en su caso, como un proceso en el que estos públicos son considerados en condiciones de interdependencia, poder y mutualidad. En este sentido, no son pocos los que llegan a considerarles como los agentes que otorgan legitimidad a la empresa para operar, afirmación no exenta de críticas.

La aplicación del enfoque relacional a la empresa se ha desarrollado en los últimos años coincidiendo, y no por casualidad, con un debate de más largo alcance, al hilo de conceptos como capital social o, también, de las aportaciones comunitaristas o, en el ámbito de nuevas disciplinas, de la socioeconomía. Así cabría citar a autores tan diversos como Robert D. Putnam, Amitai Etzioni o Amartya Sen.

Conviene distinguir qué hay de nuevo en esa teoría de *stakeholders* que desemboca en la gestión de relaciones y se encuadra, aunque no siempre, en una perspectiva relacional de la empresa.

Existen dos grandes razones que avalan tanto el enfoque relacional como la gestión de relaciones con *stakeholders*. La primera apela a la reducción de conflictos y a la gestión de riesgos; la segunda, a la mejora de resultados a través de la creación de un capital de confianza.

Ambas razones se enmarcan en la creciente complejidad en la que se desarrollan las empresas al hilo de la globalización o la nueva economía. Esta complejidad no hace sino revelar la creciente interdependencia de las empresas, tanto de sus públicos tradicionales (como puedan ser accionistas, clientes y trabajadores) como de nuevos públicos (desde grupos de activistas hasta competidores).

Como consecuencia de la internacionalización de mercados y de la creciente competencia, muchas empresas, siendo cada vez más poderosas, son también más vulnerables.

Reducción de conflictos y gestión de riesgos

Son más vulnerables, por ejemplo, ante un rápido movimiento de inversores que pueden huir en masa con un solo «click» de venta en sus ordenadores. Los inversores se comportan hoy como un rebaño electrónico, en palabras de Thomas Friedman⁸, que puede caer preso del pánico en una estampida.

Son también más vulnerables ante el creciente poder de muchos consumidores que pueden boicotear sus productos o, simplemente, cambiar de hábitos de compra. Según informa la revista británica *Ethical Consumer*, actualmente hay más de 60 boicots en marcha en el Reino Unido promovidos por diversas organizaciones, desde defensores de los derechos humanos hasta grupos ecologistas.

Las empresas pueden ser sensibles ante la fuga de empleados bien preparados (*braindrain*) que son captados por una competencia dispuesta bien a pagarles más, bien a ofrecerles otro tipo de ven-

⁸ T. L. Friedman (1999): *Tradición versus innovación*. Buenos Aires: Atlántida.

tajas (una mejor carrera, el prestigio de trabajar para determinadas compañías, un mejor ambiente laboral).

Las compañías están sujetas también al impacto de un rumor extendido en la red, a la acción de una página anticorporativa o a toda una campaña en su contra emprendida por activistas y oportunamente difundida por los medios e Internet, como señala Jarol B. Manheim⁹.

Es entonces cuando la existencia y, sobre todo, la calidad de las relaciones con cada uno de los públicos considerados como interlocutores pueden marcar la diferencia. Por ello se ha adoptado en muchos casos la gestión de relaciones con *stakeholders* en línea con la importancia de la identificación y gestión de riesgos.

Varios son los ejemplos positivos al respecto siempre que la gestión de la relación se apoye en el carácter de mutualidad o, al menos, de comunicación realmente bilateral. Tal es el caso de la gestión de relaciones con entidades medioambientales que tantas veces redundan en una identificación oportuna de riesgo medioambiental a tiempo que previene males mayores. También sucede así en la detección temprana, a través de una gestión correcta de relaciones con los clientes, de cambios de actitud, comportamiento y percepción ante un producto o servicio, que permite a la empresa readaptar su oferta antes de que reaccione la competencia.

Relaciones y capital social

Desde otra perspectiva, la calidad de las relaciones con los *stakeholders* es, precisamente, la clave de la

⁹ J. B. Manheim (2000): *The Death of a Thousand Cuts. Corporate Campaigns and the Attack on the Corporation*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

competitividad y la supervivencia empresarial a través del capital confianza que construyen: el capital social.

Por capital social se entiende el conjunto de lazos y relaciones que generan la confianza necesaria para que las personas interactúen. Este concepto es aplicable en primer lugar en la arena política o social a la que se refieren Putnam, Fukuyama y otros. Pero también es cierto que el propio mercado necesita de ese clima de confianza. El mercado no se basa sólo en el frío cálculo de racionalidad aplicado al propio interés, sino que su juego es más complejo, interviniendo, desde antaño, factores tan importantes para el comercio como la buena fe, la credibilidad, lo que hoy podríamos encuadrar como reputación.

En definitiva, las relaciones con los públicos tienen un papel fundamental en la creación de intangibles. Ya hablemos de capital intelectual, estructural o relacional, todos ellos se construyen a través de las relaciones con diferentes *stakeholders*.

Decir que el enfoque relacional sólo es aplicable al ámbito social y que es ajeno a las empresas es negar la realidad de que toda organización es una red de relaciones personales que, aun siendo de distinto calibre que las vecinales, familiares, políticas, etc., tienen una dinámica relacional.

Es a través de las relaciones de colaboración entre y con trabajadores como construimos capital humano, fundamentalmente intelectual, y generamos conocimiento facilitando también el capital estructural.

Es a través de las relaciones con clientes como incorporamos —más allá del apoyo tecnológico que pueda necesitar el *Customer Relation Management*— conocimiento capaz de generar nuevos servicios y productos, fidelización de clientes, etc. La

red de relaciones de la empresa con sus públicos, y, sobre todo, su calidad contribuyen a la consolidación del valor de marca.

Todos estos capitales son creados a través de diferentes redes de relaciones generadas prioritariamente con empleados y clientes y secundariamente, dependiendo del sector, con otros públicos.

Todo lo anterior significa en definitiva el apuntalamiento del concepto de reputación corporativa que se genera a través de la constatación de los diversos públicos del carácter de la empresa, de la generación de valores como confianza, respetabilidad, credibilidad, fidelidad, etc., y no es otra cosa que el resultado de las relaciones de la empresa con los diferentes públicos y su capacidad de mantener diálogos múltiples con cada uno, el denomi-

nado diálogo *multistakeholder*, en el que, lógicamente, el equilibrio no es fácil.

Efectivamente, el concepto de reputación alude no sólo a los meros esfuerzos comunicadores de la empresa, sino a la constatación por parte de los públicos de la personalidad empresarial a través de su comportamiento diario.

Más allá de una comunicación corporativa de corte discursivo y unilateral, tan frecuente aún hoy, es necesario volver a recuperar el sentido de puesta en común de la comunicación.

En este sentido se puede elaborar el siguiente cuadro diferenciador de una visión tradicional de la comunicación corporativa y aquella que descansa en la gestión relacional de *stakeholders*.

Tabla 3. *Rasgos de la comunicación corporativa desde la gestión tradicional y la gestión relacional*

	Gestión tradicional	Gestión relacional
Esencia de la comunicación.	Discursiva.	Receptiva y dialógica.
Dirección de la comunicación	Unilateral.	Bilateral.
Públicos prioritarios.	RR con los medios como prioritarios.	RR con clientes, empleados y accionistas como prioritarios.
Concepto de responsabilidad corporativa.	Responsabilidad como acción social y filantropía desarrollada.	Responsabilidad corporativa como comportamiento de la empresa en sus relaciones con los <i>stakeholders</i> .

4. Relaciones, diálogo y colaboración con *stakeholders*

¿Las relaciones con los *stakeholders* significan lo mismo que el diálogo con ellos? ¿Todo diálogo implica una colaboración o su inclusión en la gestión de la empresa? Efectivamente, los tres términos —relaciones, diálogo y colaboración o implicación (*stakeholder relationships*, *stakeholder dialogue* y *stakeholder engagement* en inglés origi-

nal)— se utilizan a menudo de forma indistinta, especialmente al traducirse, y tienen un gran ámbito de común significado, aunque no son intercambiables, como se ha visto en el apartado segundo de este texto.

El concepto de diálogo con los *stakeholders* se empezó utilizar en el área medioambiental con el fin de que las empresas tuvieran en cuenta a las comunidades locales, vecinos, consumidores y

entidades ecologistas en su toma de decisiones. En ese contexto el diálogo no era una forma cosmética de relaciones públicas, sino una aproximación proactiva a los *stakeholders*.

La entidad no lucrativa británica The Environment Council define el diálogo con los *stakeholders* diferenciándolo de la mera consulta, especificando que implica lo siguiente:

- ❑ Una búsqueda de situaciones de mutuo beneficio (*win-win*).
- ❑ Una exploración de intereses, valores, necesidades y temores compartidos y diferentes.
- ❑ Un enfoque más centrado en el proceso que en los temas.
- ❑ El fortalecimiento y fomento de las relaciones.

Según Jem Bendell¹⁰ el término «diálogo» es lo suficientemente amplio para poder articularse de modos diversos.

1. Diálogo como manipulación

Esta forma de diálogo se basa en una motivación para desarmar a alguno de los *stakeholders* particularmente críticos que están, a pesar de todo, preparados para hablar con la compañía. Es el caso, por ejemplo, de querer colaborar con una ONG patrocinando un estudio para influir en sus conclusiones.

2. Diálogo como terapia

Es, también, una aproximación no participativa aunque con intenciones más positivas que la ante-

rior. El propósito es «educar» a los *stakeholders* críticos. Es el caso, por ejemplo, de compañías de biotecnología que piensan que lo que necesitan algunos (críticos) es saber más para eliminar sus temores. Se parte de la idea de persuadir y no escuchar.

3. Diálogo como información

Éste es el tipo de diálogo donde la empresa pretende ser transparente sobre sus actividades y políticas e informar a los *stakeholders* sobre ellas. Es sólo diálogo hasta el punto en que los *stakeholders* son capaces de responder preguntando cuestiones y pidiendo aclaraciones.

No existe la actitud por parte de la empresa de aprender de los *stakeholders* y poca o ninguna expectativa de manipular o educar sus puntos de vista. Aunque es un discurso solamente emisor, se trata de un primer paso hacia el diálogo real.

La mayoría de los primeros informes corporativos medioambientales o sociales han sido formulados de este modo, con un mínimo de diálogo respecto a la relevancia (materialidad) de la información proporcionada.

4. Diálogo como consulta

Este tipo de diálogo implica acceder a las opiniones de los *stakeholders* a través de técnicas como encuestas a vecindario, consumidores, encuentros o entrevistas. Tiene su paradigma en la investigación social y de mercados. El flujo informativo tiene un solo sentido en la dirección opuesta al «diálogo como información», por lo que las oportunidades de aprender son también limitadas, dado que cualquier indagación está condicionada por el propio discurso del investigador.

¹⁰ J. Bendell (2000): *Talking for Change? Reflections on Effective Stakeholder Dialogue*. New Academy of Business (www.new-academy.ac.uk).

5. Diálogo como apaciguamiento

Algunas compañías buscan tranquilizar las preocupaciones de los *stakeholders* estableciendo un diálogo más cercano con unos pocos críticos de forma limitada.

Por ejemplo, críticos bien conocidos o expertos pueden ser invitados para formar parte de comités consultivos. Esto permite a los críticos o partidarios aconsejar, revisar y mucho más... pero la corporación retiene el derecho a juzgar la legitimidad o viabilidad del consejo dado.

6. Diálogo como asociación (*partnership*)

El término «asociación» es tan ampliamente utilizado que su significado se ha oscurecido. En cualquier caso, en oposición al apaciguamiento, implica que el poder de los socios está redistribuido entre ellos a través de la negociación. El diálogo a través de la asociación significa que tanto las responsabilidades sobre el planeamiento como sobre las decisiones se comparten en comités conjuntos.

7. Diálogo como delegación

Se trata de una forma bastante ajena al mundo empresarial, más habitual en el ámbito público o del tercer sector. Supone delegar la responsabilidad de la toma de decisiones en comités en los que los *stakeholders* tienen la mayoría.

8. Diálogo como democracia

En algunas compañías los *stakeholders* clave, a menudo el personal y/o los clientes, son también los propietarios de la compañía: son las cooperativas. En estos casos cada individuo relacionado con

la compañía tiene la oportunidad de igual voz en su dirección a través del mecanismo de democracia directa y representativa.

De igual manera, Bendell¹¹ considera que existen cuatro motores del diálogo relacionadas con cuatro visiones concretas de la ciudadanía corporativa.

1. La perspectiva tradicional del negocio

Desde ésta, el diálogo no es consustancial a la empresa sino una herramienta que ayuda a la consecución de fines interesados. En este caso los directivos desarrollan actividades específicas de intercambio buscando ganancias financieras relativamente tangibles y demostrables. Sus prácticas pueden incluir actividades de implicación en la comunidad para ayudar a obtener permisos administrativos de uso o explotación de recursos públicos. Esta visión de la ciudadanía corporativa conduce a intenciones de muy bajo nivel respecto al diálogo.

2. La perspectiva de defensa reputacional

Aquí el diálogo se establece como herramienta para evitar las amenazas más que para descubrir las oportunidades. Así pues, se centran los esfuerzos en evitar las pérdidas financieras más que en las potenciales ganancias. Al igual que la anterior, esta perspectiva puede conducir a intenciones de diálogo de bajo nivel.

3. La perspectiva estratégica del diálogo

El diálogo se considera central para el éxito de la empresa a largo plazo. Consecuentemente, los

¹¹ J. Bendell (2000): *op. cit.*

directivos examinan los impactos sociales y medioambientales de los productos y servicios buscando trasladarse a modelos más sostenibles de producir ingresos. Esta visión sugiere que las empresas son líderes en promocionar marcos institucionales para los derechos humanos y el desarrollo sostenible y promueve un diálogo de más alto nivel, algo así como diálogo como *partnership* y quizá como delegación.

4. La perspectiva de innovación del sistema

Se considera el diálogo como la clave para el futuro valor organizacional, a través de su capacidad para reunir a los *stakeholders* en sistemas de innovación y retroalimentación. Esta perspectiva contempla el diálogo como el mejor modo de acceder y actuar sobre información de alta calidad para anticiparse a tendencias de mercado e innovar de forma efectiva al ofrecer productos y servicios. Puede decirse que esta visión sugiere el más alto nivel en las intenciones de diálogo: diálogo como democracia.

De modo significativo actualmente se habla de *stakeholder engagement*, utilizando este término para aludir a los diversos mecanismos que pueden ser instrumentados por una organización para escuchar e incorporar las distintas visiones de los *stakeholders*. Es en definitiva otro modo de aludir al diálogo que insiste en el sentido de inclusión de los *stakeholders*, su participación en la gestión y en la toma de decisiones que les afectan.

Así, Neligan¹² explica el rango de interacciones entre una empresa y los *stakeholders* según el grado de influencia de los últimos en la toma de decisiones.

¹² C. Neligan (2003): *Increasing Accountability through External Stakeholder Engagement*. Londres: One World Trust.

5. Las relaciones con los diferentes *stakeholders*

En los inicios de la teoría de los *stakeholders* el debate se centraba en la diversa clasificación que los públicos podrían tener en función de su «relación» con la entidad: fiduciarios, no fiduciarios, etc. Más allá de la naturaleza de la relación (un tema que no es baladí pero que no podemos abordar en estas páginas), existe una clara clasificación de los públicos, así como un coherente desarrollo de herramientas e instrumentos específicos a través de los cuales se articulan dichas relaciones de modo formal.

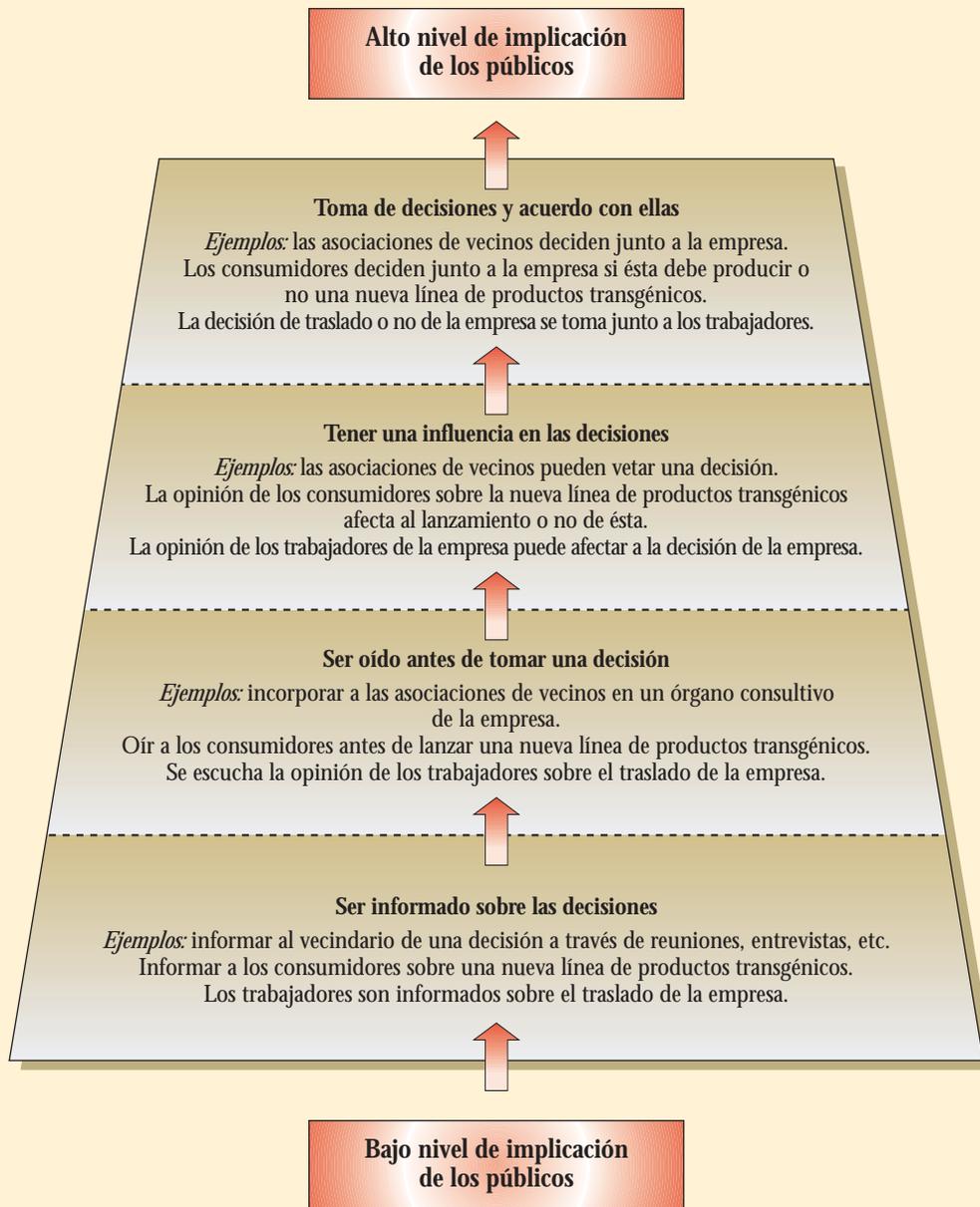
Relaciones con accionistas

La gestión de las relaciones con accionistas es uno de los ámbitos de mayor desarrollo en los últimos años en línea, lógicamente, con la importancia del gobierno corporativo. El desarrollo de los mercados financieros, la creciente desintermediación y otros factores impulsan la conveniencia de mantener unas relaciones constantes y de calidad con los inversores tanto institucionales como individuales.

Hay que recalcar la importancia que pueden adquirir dichas relaciones en el ámbito del creciente activismo de accionistas (*stockholder* o *shareholder activism*), la defensa de accionistas minoritarios y el llamado *stockholder engagement*¹³, que propugna el ejercicio de los derechos de voto en las juntas generales de accionistas de acuerdo con la política de responsabilidad corporativa de la compañía o, en su caso, el diálogo de los inversores con compañías en materia de responsabilidad corporativa.

¹³ Fundación Ecología y Desarrollo/Fundación Avina (2003): *Anuario sobre responsabilidad social corporativa en España 2003* (p. 67). Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo.

Figura 1. Relación entre el nivel de implicación de los públicos y su participación en la toma de decisiones



FUENTE: Adaptación propia del Banco Mundial (1999): *Stakeholder Analysis and Consultation*. Versión de R. C. Calow, B. L. Morris, J. C. Talbot y A. R. Lawrence. Washington: Banco Mundial.

De igual modo es significativo que muchas campañas anticorporativas se dirijan a buscar la adhesión de quienes sostienen financieramente a las empresas y no solamente, como antaño, a los consumidores.

Las relaciones con inversores o accionistas se desarrollaban tradicionalmente a través de herramientas como las propias juntas o asambleas, los boletines específicos de información trimestral o de otra periodicidad, la memoria, etc., deudoras de una concepción limitada de las relaciones con los accionistas.

Las relaciones con accionistas se articulan hoy a través de departamentos específicos —departamento de atención al accionista, relaciones con inversores— que facilitan el carácter relacional de la comunicación financiera mediante el uso de los medios interactivos que suponen un gran avance para establecer relaciones de mutualidad.

También hay que citar la importancia que hoy adquiere la figura de defensor del accionista, así como la creación de representantes de accionistas minoritarios en algunas empresas.

Con todo, la calidad de las relaciones con los accionistas se puede medir no sólo en la existencia de canales e instrumentos como los ya citados sino a través de otros ratios como puedan ser los relativos a fidelidad del accionista, resistencia ante bajadas de cotizaciones, etc.

Relaciones con empleados

Las relaciones con empleados vienen experimentando en los últimos años un profundo cambio que puede resumirse del siguiente modo:

- Progresivo abandono de la identificación de las relaciones con empleados con las relaciones

con sindicatos ante la creciente pérdida de protagonismo sindical.

- Creciente estratificación de los empleados en torno a dos variables dicotómicas, como son: contrato laboral/contrato por obra y amplia formación/escasa formación. Esto da como resultado una fuerza laboral muy diversa en la que conviven, por razones sociodemográficas, personas de distintos perfiles, formación y expectativas laborales, que generan una creciente complejidad en la gestión de relaciones con los empleados.

Si a todo esto se suma la velocidad de los cambios tecnológicos o del mercado que redundan en las dificultades de adaptación del mundo laboral a las nuevas necesidades, concluimos con un panorama caracterizado por la inestabilidad y la diversidad en el que la empleabilidad es más importante que el empleo.

Pues bien, en este panorama gestionar las relaciones con empleados se revela como una de las grandes claves de éxito en la creación de valor y competitividad. De hecho, ha sido a través de los departamentos creados al efecto como se ha pasado de una visión de «relaciones industriales» o «relaciones sindicales» a otra más acorde con las nuevas circunstancias.

Las herramientas utilizadas para construir esas relaciones han sido las publicaciones o reuniones más o menos formales y, en los últimos años, la creación de intranets o portales del empleado. Todo esto ofrece un marco interesante pero no puede sustituir otros aspectos de contenido de las relaciones. Es posible que gracias a una intranet un empleado pueda resolver sus dudas sobre su nómina, pero es dudoso que su plan de carrera sea susceptible de una mera consulta en un portal: el trato personal es insustituible.

Por eso las relaciones se articulan también a través de otras herramientas, como puedan ser el *mentoring* o *coaching*, así como otras de formación, políticas de conciliación de vida familiar o personal y laboral, etc., muy significativas a la hora de evaluar dichas relaciones.

La calidad de las relaciones con empleados se revela a través del clima laboral existente y, en concreto, de la fidelidad y lealtad de los empleados a la empresa, especialmente en circunstancias desfavorables o, en su caso, de desventaja de condiciones salariales —por poner un ejemplo— ante la competencia.

Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes constituyen, junto con la relación con accionistas y trabajadores, otro de los pilares ya tradicionales en el diálogo de la empresa con sus grupos de interés. De hecho, en los últimos años el llamado *Customer Relationship Management*, basado en el desarrollo de las nuevas tecnologías, permite un mejor y más eficaz conocimiento sobre clientes, su perfil, hábitos de compra y preferencias.

En concreto, herramientas diversas tales como la creación de clubes de clientes, el trato preferencial a través de beneficios añadidos de producto o servicio a determinados segmentos, etc., se han basado en gran medida en el desarrollo tecnológico que da apoyo al *Customer Relationship Management*.

Sin embargo, cabe preguntarse en qué medida este *Customer Relationship Management* es, valga la redundancia, gestión de relaciones con clientes en el sentido de reciprocidad, mutualidad e interdependencia del enfoque *stakeholder* y no en su sentido meramente instrumental.

Desde otra perspectiva, las relaciones con los clientes se han visto afectadas por el auge de la marca y el desarrollo de su gestión. Efectivamente, la gestión relacional de clientes se muestra como la clave en la consolidación de marcas y, desde luego, en las estrategias de fidelización.

De hecho, una correcta gestión de relaciones de clientes sirve para la migración de marcas hacia la oferta de productos o servicios nuevos. Tal es el caso de El Corte Inglés (de gran almacén a agencia de viajes, seguros, etc.), por poner un ejemplo en el ámbito español, o de Virgin en el ámbito internacional (de discos a líneas aéreas).

Las relaciones con los clientes han sufrido pues la mayor sofisticación precisamente por la fuerte competitividad y puede decirse que en el momento actual constituyen uno de los ámbitos de mayor desarrollo en determinados sectores como gran consumo.

Relaciones con proveedores

La visión relacional de la empresa ha impulsado la consideración de los proveedores como públicos implicados y afectados cuyo peso y significado, bien es cierto, difieren en función de los sectores y las compañías.

El hecho de que muchas empresas se hayan fragmentado en pequeñas unidades de negocio o externalizado actividades (*outsourcing*) ha potenciado precisamente esta renovada importancia de los proveedores. Tal es el caso de la industria del automóvil, por ejemplo, pero también lo es el de muchas industrias energéticas o de telecomunicaciones que suministran sus servicios —o parte de sus servicios o el servicio posventa— a través de terceras empresas.

Con todo, el anterior proceso ha revertido en muchos casos, más que en una visión de la necesi-

ria gestión de relaciones con los proveedores, en el abuso de posición dominante respecto a éstos. En otros casos, el desdoblamiento de la cadena de servicio y la falta de una gestión eficaz de relaciones con los proveedores han implicado un servicio de mala calidad en el que quien más pierde es el cliente.

La gestión de relaciones con los proveedores se configura así como una clave paralela a la gestión ya tradicional de la calidad precisamente en el ámbito que hemos descrito de creciente *outsourcing* y subcontratación de servicios.

Así lo entienden muchas empresas en que las relaciones con los proveedores se han consolidado a través de departamentos propios y herramientas varias como pueden ser los portales de Internet o la gestión de programas completos de formación y calidad.

La visión de que la cadena de proveedores es parte también de la empresa explica igualmente el hecho de que muchas empresas hagan partícipes a éstos de sus preocupaciones en el ámbito de responsabilidad social y ética de tal forma que se exigen unos mínimos de cumplimiento a este respecto. No en vano los escándalos de los *sweatshop* de Nike y otras empresas textiles han disparado la atención sobre el hecho de que la subcontratación era la vía de escape de algunas empresas para no cumplir con un mínimo de derechos de los trabajadores.

Relaciones con gobierno, administración y legislador

Resulta difícil cuando menos hablar de relaciones con el gobierno, la administración y el legislador sin aludir a los ámbitos tradicionales de *lobby*, término que en muchos ámbitos adquiere tintes negativos.

Efectivamente, las relaciones con las entidades reguladoras o en su caso orientadoras, siguen constituyendo un ámbito prioritario, puesto que pese a la internacionalización y liberalización de los mercados todavía el peso de los reguladores es fuerte.

Tal y como han señalado algunos autores, las relaciones con el gobierno y las entidades reguladoras o administradoras configuran un significativo capital social de la empresa compuesto de lazos y conocimiento de diverso signo ético.

Relaciones con medios de comunicación

Las relaciones con los medios de comunicación suelen ser uno de los ámbitos que las empresas consideran prioritarios, al menos teóricamente. De hecho, gran parte de la comunicación tradicional de muchas empresas se entiende a través de las relaciones con los medios, asumiéndose que a través de ellos se llega a los otros públicos.

Conviene no obstante especificar que, pese a ello, las relaciones con los medios siguen entendiéndose en muchos casos de modo unilateral y discursivo. Efectivamente, muchos departamentos de prensa o, incluso, de comunicación se articulan como la voz de la empresa y prestan escasa atención al ámbito de la escucha e interpretación. Y aunque en algunos casos se hayan desarrollado hacia la escucha, análisis e incluso tengan un carácter estratégico para la dirección, lo cierto es que el carácter de «relación» con los medios se entiende de forma muy limitada.

En el caso español, que merece una detenida mirada, los cambios más radicales apuntan a datos tan evidentes como el constante crecimiento de personal de los departamentos de comunicación de las empresas en paralelo a la paulatina reducción de las plantillas de los medios tanto en número de

personas como, muy especialmente, de personas de experiencia.

Esto propicia por un lado una gran actividad productiva de los departamentos empresariales de carácter fundamentalmente difusivo y muy centrado en los medios, que se ven inundados de material informativo sin tiempo ni recursos suficientes en muchos casos para trabajarlo.

La escasez de personal en las redacciones españolas promueve también que los periodistas no puedan desarrollar el trabajo de investigación propia o ampliación de la información recibida que desearían, mucho menos que se prodiguen en el trabajo a pie de calle, en conferencias o ruedas de prensa o entrevistas. Esta circunstancia, curiosamente, no parece llamar la atención de los profesionales de la comunicación corporativa ni de los medios pese al evidente deterioro que supone.

Contra lo que pueda parecer a algunos, unas buenas relaciones con los medios (que no son sinónimo de unas fáciles relaciones) necesitan de redacciones consolidadas, con personas preparadas y capaces de ir más allá de la reproducción o no de notas de prensa y de pedir más información e interpretarla.

Las relaciones con los medios han virado así hacia un trato más impersonal que antaño, en el que se prima la facilidad de la información y su rapidez. Esto explica el desarrollo de instrumentos tales como las páginas específicas para periodistas en las webs corporativas y herramientas similares que las nuevas tecnologías facilitan.

La calidad de las relaciones con los medios, sin embargo, no puede medirse solamente por la existencia o no de canales de comunicación que, como hemos expresado, suelen tener el carácter de unilateralidad, sino, precisamente, por la calidad

de las relaciones, por su clima de confianza o desconfianza, transparencia, disponibilidad de ambas partes, etc.

Relaciones con competidores

La gestión de relaciones con competidores entronca en el ámbito empresarial con la creciente importancia de cooperación y alianzas frente a desafíos a los que las empresas de un mismo sector han de hacer frente.

La necesidad de relaciones con los competidores se evidencia así ante la existencia de factores entre los que cabe citar los siguientes:

- ❑ Una común representación y posición ante la Administración o los organismos reguladores.
- ❑ La creación de posiciones comunes ante sindicatos, trabajadores, entidades no lucrativas o activistas en temas concretos.
- ❑ El desarrollo de nuevos productos y servicios que requieren grandes inversiones que sólo son posibles trabajando conjuntamente.
- ❑ La introducción en nuevos mercados en los que es aconsejable o eficaz colaborar con otras empresas concurrentes.

Las relaciones con los competidores se articulan a través de herramientas tales como la pertenencia a asociaciones del sector o, en general, empresariales, como cámaras de comercio o similares, la creación de entidades dirigidas al *lobby* o a la promoción de posiciones comunes y difusión de ideas (fundaciones como *thinktanks*), así como otras herramientas de encuentros e intercambios de carácter informal. Por otro lado, algunas relaciones con competidores dan como fruto la existencia de *joint-ventures* u otras formas de colaboración empresarial.

La calidad de las relaciones con competidores puede medirse a través de la fortaleza del tejido asociativo empresarial y sus posicionamientos comunes ante terceros, así como de los resultados de sus alianzas estratégicas en el ámbito de desarrollo de nuevos productos o mercados.

Relaciones con la comunidad y entidades no lucrativas

Las relaciones de las empresas con las entidades no lucrativas derivan, en gran medida, de la visión tradicional de la filantropía corporativa, así como de la creciente atención que la llamada acción social (un aspecto de la responsabilidad corporativa, no el único ni el más importante) adquiere hoy en día.

El concepto de relaciones con la comunidad, bien asentado en el mundo anglosajón, es todavía impreciso en España, donde se interpreta casi exclusivamente en su versión de relaciones con ONG de asistencia social más que en su vertiente de relaciones con asociaciones de vecinos, consumidores y otras entidades de carácter representativo de las diversas comunidades en que se opera.

Adquiere interés a este respecto la posición, dentro de las entidades no lucrativas, de aquellas denominadas como activistas, especialmente de orientación medioambiental y de derechos humanos.

Las relaciones con la comunidad requieren un programa específico que en algunas empresas se suele solapar con el programa de las fundaciones promovidas por ellas o, en su caso, con la acción social de las propias empresas.

Una coherente gestión de relaciones con la comunidad deberá identificar las entidades clave en los ámbitos de actuación de la empresa en función no

sólo de las amenazas o conflictos, sino también de las oportunidades de cooperación y actuación conjunta en que también pueden integrarse otros *stakeholders* tales como trabajadores, proveedores y clientes.

Más allá de la cooperación social o medioambiental, en muchos casos las alianzas estratégicas pueden desarrollarse de forma operativa para el desarrollo de productos y servicios.

Las relaciones con la comunidad pueden constituir una específica herramienta de gestión del conocimiento y anticipación a las cambiantes circunstancias del mercado.

Las relaciones con el medio ambiente y las generaciones futuras

Por último, el comportamiento medioambiental de la empresa se puede interpretar como un apartado separado de las relaciones con *stakeholders*, pero también desde la visión de que este comportamiento hace referencia en última instancia a las relaciones de la empresa con las generaciones futuras. Esto no deja de ser una ficción, pero verdadera y útil para integrar teóricamente la política medioambiental bajo el paraguas de las relaciones con *stakeholders*.

6. La evaluación de las relaciones con los *stakeholders*

En el apartado anterior hemos considerado que las organizaciones pueden establecer un determinado marco formal que podemos considerar como punto de partida para las relaciones con los *stakeholders*.

Dicho marco aporta ya ciertos datos sobre la gestión de relaciones, aunque la definitiva evaluación

Iluminamos tu vida



A tu hogar. A ti y a los tuyos. Con Endesa tienes luz y ahora también gas natural, a través de un único suministrador. **Más fácil. Más cómodo. Más económico.** Endesa, la compañía de la luz, te trae también el gas a casa. Para que tengas toda la energía que necesitas para tu bienestar.

Cámbiate a Endesa.



Forum
BARCELONA
2004

Luz y Gas

de éstas implica otras consideraciones, ya que aun cuando el enfoque de seguimiento, defensa, implicación o colaboración deje entrever un cierto componente del tipo de relaciones, es necesario tener en cuenta que medir el contenido de las relaciones con los diversos públicos, su calidad en definitiva, es una tarea compleja que exige algo más que el análisis del marco formal.

En el ámbito de las relaciones públicas existe una investigación interesante (especialmente por los modelos de relaciones) aunque limitada (por ser de carácter muy general). Grunig y Hon¹⁴ desarrollaron un modelo de evaluaciones de las relaciones sobre las percepciones que una o varias partes de la relación tienen sobre ella. También es significativo considerar las expectativas de futuro sobre la relación que ambas partes tienen.

La metodología seguida por Grunig, Huang y Hung en 1999 consistió en una encuesta piloto en la que cinco organizaciones privadas y públicas (General Electric, Microsoft, la Asociación Nacional del Rifle, la Cruz Roja y la Seguridad Social) con reputaciones muy diversas fueron analizadas. Dicha encuesta se llevó a cabo mediante un cuestionario en Internet en el que se invitaba a personas elegidas al azar a responder (véanse tablas 4-9).

Dicha metodología, como el mismo Grunig reconoce, partía del desconocimiento de muchas personas de las organizaciones en cuestión y sería mejorable si las personas encuestadas hubieran estado en contacto con ellas y, mucho más todavía, si formaran parte de públicos específicos. La investigación de Grunig se basaba en la considera-

Tabla 4. *Encuesta presentada (escala 1 a 9) para la realización de escalas de relaciones (Hon y Grunig, 1999)*

CONTROL MUTUO

1. Esta organización y la gente como yo estamos atentos a lo que cada uno dice.
2. Esta organización cree que las opiniones de gente como yo son legítimas.
3. Al tratar a gente como yo, esta organización tiene la tendencia a darse importancia (*propuesta contraria*).
4. La organización realmente escucha lo que gente como yo tiene que decir.
5. La gestión de esta organización proporciona a las personas como yo la oportunidad de que se nos oiga cuando hay que tomar decisiones.
6. Cuando he tenido la oportunidad de interactuar con esta organización, siento que tengo algún tipo de control sobre la situación.
7. Esta organización no coopera con gente como yo (*propuesta contraria*).
8. Creo que las personas como yo tienen influencia en la toma de decisiones de esa organización.

¹⁴ J. E. Grunig y L. Hon (1999): *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. The Institute for Public Relations. Universidad de Florida. Se puede encontrar en www.instituteforpr.com.

Tabla 5. *Encuesta presentada (escala 1 a 9) para la realización de escalas de relaciones (Hon y Grunig, 1999)*

CONFIANZA
(dimensiones de integridad, competencia y seriedad)

1. Esta organización trata a la gente de una manera justa (integridad).
2. Cuando esta organización toma una decisión importante, sé que se preocupa de gente como yo (integridad; dimensión original: fe).
3. Se puede confiar en que esta organización cumplirá sus promesas (seriedad).
4. Creo que esta organización tiene en cuenta las opiniones de gente como yo cuando toma las decisiones (seriedad).
5. Estoy seguro de las capacidades de esta organización (competencia).
6. Esta organización es capaz de lograr lo que dice que hará (competencia).
7. Los principios firmes parecen guiar el comportamiento de esta organización (integridad).
8. Esta organización no confunde a gente como yo (integridad).
9. Quiero que esta organización tome decisiones para gente como yo (seriedad).
10. Creo que es importante vigilar a esta organización de cerca para que no se aproveche de gente como yo (seriedad) (*proposición contraria*).
11. Esta organización es conocida por tener éxito en lo que emprende (competencia).

Tabla 6. *Encuesta presentada (escala 1 a 9) para la realización de escalas de relaciones (Hon y Grunig, 1999)*

SATISFACCIÓN

1. Estoy satisfecho con esta organización.
2. Ambas partes, la organización y personas como yo, se benefician de la relación existente.
3. La mayoría de la gente como yo están contentos con las relaciones que tienen con la organización.
4. Hablando de modo general, estoy satisfecho de la relación que esta organización tiene con gente como yo.
5. A la mayoría de las personas les gusta tratar con esta organización.
6. La organización no llega a satisfacer las necesidades de personas como yo (*proposición contraria*).
7. Siento que las personas como yo somos importantes para esta organización.
8. En general, creo que no se ha logrado nada de valor entre esta organización y personas como yo (*proposición contraria*).

Tabla 7. *Encuesta presentada (escala 1 a 9) para la realización de escalas de relaciones (Hon y Grunig, 1999)*

COMPROMISO

1. Siento que esta organización está intentando mantener un compromiso a largo plazo con gente como yo.
2. Puedo ver que la organización quiere mantener una relación con gente como yo.
3. Existe un lazo duradero entre esta organización y personas como yo.
4. Comparada con otras organizaciones, valoro mi relación con esta organización más que con otras.
5. Preferiría trabajar con esta organización que no hacerlo.
6. No tengo ganas de tener relaciones con esta organización (*propuesta contraria*).
7. Siento lealtad hacia esta organización.
8. No me podría importar menos esta organización (*propuesta contraria*).

Tabla 8. *Encuesta presentada (escala 1 a 9) para la realización de escalas de relaciones (Hon y Grunig, 1999)*

RELACIONES DE INTERCAMBIO

1. Siempre que esta organización ofrece algo a gente como yo, generalmente espera algo a cambio.
2. Incluso aunque personas como yo hayan tenido una larga relación con esta organización por un largo período de tiempo, todavía esperan algo a cambio cuando nos hacen un favor.
3. Esta organización se compromete con gente como yo cuando sabe que va a ganar algo.
4. Esta organización se preocupa de quienes tienen probabilidades de recompensarla.

Tabla 9. *Encuesta presentada (escala 1 a 9) para la realización de escalas de relaciones (Hon y Grunig, 1999)*

COMPROMISO

1. Esta organización no disfruta especialmente proporcionando a los otros apoyo (*proposición contraria*).
2. Esta organización está muy preocupada por el bienestar de las personas como yo.
3. Siento que esta organización se aprovecha de la gente que es vulnerable (*proposición contraria*).
4. Creo que esta organización pisa a las personas (*proposición contraria*).
5. Esta organización ayuda a la gente como yo sin esperar nada a cambio.
6. No considero que ésta sea una organización especialmente útil (*proposición contraria*).
7. Creo que esta organización intenta dominar (*proposición contraria*).

ción de seis concretos elementos o componentes de una relación:

- **Control mutuo:** el grado en que las partes acuerdan tener el derecho o poder de influir al otro. Aunque ciertos desequilibrios son naturales, las relaciones estables requieren que la organización y sus públicos tengan algún control sobre el otro.
- **Confianza:** el nivel de credibilidad y deseo de abrirse al otro. Hay tres niveles de confianza: integridad (creer que la organización es justa), seriedad (creer que una empresa hará lo que dice que hará) y competencia (la creencia de que una organización tiene la capacidad de hacer lo que dice que hará).
- **Satisfacción:** el grado en que cada parte contempla favorablemente a la otra porque tiene buenas expectativas de que la relación sea mejorada. Una relación satisfactoria es aquella en la que los beneficios superan a los costes.
- **Compromiso:** el nivel por el que cada parte cree y siente que vale la pena esforzarse para mantener y promover la relación. Existen dos dimensiones del compromiso: el compromiso de continuidad, que se refiere a una determinada línea de acción, y el compromiso afectivo, que tiene una orientación emocional.
- **Relación de intercambio:** es aquella en la una parte proporciona beneficios a otra sólo porque la otra le proporcionó beneficios en el pasado o se espera que lo haga en el futuro.
- **Relación comunal:** es aquella relación en la que ambas partes se proporcionan beneficios mutuamente porque les importa el bienestar de la otra parte, incluso si no obtienen nada a cambio. Para la mayoría de las acciones de comunicación, desarrollar relaciones comunales con determinados *stakeholders* es mucho más importante que tener relaciones de intercambio.

Cerca de 200 personas respondieron a la encuesta con los resultados siguientes:

- ❑ La Cruz Roja mantenía las relaciones comunales más fuertes, mientras que éstas eran las más débiles con la Asociación Nacional del Rifle. Las relaciones de intercambio eran justo al revés en ambas entidades: la Asociación Nacional del Rifle obtenía la mayor puntuación de las cinco y la Cruz Roja la menor. Como señalan Grunig y Hon, estos resultados sugieren las muy diversas percepciones que pueden sostener a las organizaciones no lucrativas.
- ❑ En cuanto a las empresas, General Electric y Microsoft puntuaron alto en las relaciones de intercambio, las esperadas en el ámbito corporativo. Sin embargo, General Electric, que encabezaba el ranking de *Fortune* de reputación, mantenía unas relaciones más altas de carácter comunal, mientras que era más débil en las de intercambio frente a Microsoft.

Todo esto indica que aunque las empresas sean mayoritariamente percibidas como movidas por el propio interés, el de sus accionistas o clientes, hay algunas que consiguen traspasar esa área y ser consideradas como actores de la comunidad o como ciudadanas. Evidentemente esta investigación tiene un carácter limitado por cuanto se trataba de la percepción del público general y no de públicos específicos y *stakeholders* reales de cada organización.

7. Crítica y limitaciones de las relaciones, diálogo y colaboración con los *stakeholders*

Conviene hacer notar que la gestión de relaciones, diálogo o colaboración con *stakeholders* no está exenta de críticas ni de evidentes limitaciones en su puesta en práctica. Algunas de estas críticas

suponen una enmienda a la totalidad, especialmente desde la posición que considera que todo esto no es sino un serio asalto a la independencia de las empresas. Se crítica así el razonamiento de que sean «los públicos» los legitimadores de la actividad empresarial, como si ésta no estuviera ya avalada por la libertad de empresa y el sometimiento a las leyes.

A las críticas ya tradicionales de Manheim, Henderson, Hood y otros muchos¹⁵ que consideran todo ello como un asalto a la empresa, se ha sumado recientemente la de Hunt con *The Timid Corporation. Why Business is terrified of taking risks*¹⁶. Frente a la visión optimista de Tapscott y Ticoll¹⁷ en *The Naked Corporation* ante la transparencia corporativa y los esfuerzos empresariales en mejorar un comportamiento (y unas relaciones con sus públicos) al ser sometidos al escrutinio, Hunt plantea la otra cara de la moneda.

Según este autor, asistimos a cierto sentido vergonzante de la empresa (de ahí esos esfuerzos de supuesta legitimación) y una aversión al riesgo inherente al emprender empresarial que hace desviar a las corporaciones por otros derroteros. Estos derroteros son, según Hunt, los de la defensa corporativa a través de una jerga extraña de relaciones con los públicos, lealtad del cliente, marca y otros conceptos en auge y en boga que distraen a la empresa de su principal misión: innovar de verdad. El I + D real de muchas empresas (mucho

más el I + D + i) decrece mientras los departamentos de marketing y comunicación y las consultorías al respecto se incrementan.

Las compañías, más que preocupadas por hacer las cosas bien y, sobre todo, innovar, que es su principal misión, están excesivamente volcadas en parecer bien y resultar del gusto de los públicos. La percepción sustituye así a la realidad y genera un círculo que alimenta la desconfianza.

Desde otros ángulos, no de crítica a la totalidad, parece evidente que el concepto de relaciones, diálogo o incluso colaboración con *stakeholders* aparece con demasiada frecuencia asignado fundamentalmente en referencia a las entidades no lucrativas o comunidades locales, desviando, por poner un ejemplo, la importancia del diálogo con los trabajadores (el otrora llamado diálogo social) o los clientes. De nuevo, como sucede con el concepto de responsabilidad corporativa, ocurre que diversas empresas desvían la atención hacia unas relaciones que a veces, no siempre, pueden ser más fáciles y vendibles.

Por último cabe señalar ciertas dificultades de orden formal y hasta de fundamento a la hora de articular el diálogo con los *stakeholders* y, desde luego, de implicarles en la toma de decisiones. Se ha puesto excesivo énfasis en la disposición de la empresa para el diálogo cuando lo cierto es que a éste deben estar también predispuestos los públicos, cosa que no siempre sucede.

De hecho, la visión netamente contractual o de mero intercambio, que no relacional de la empresa, está bien asentada y no sólo por lo que respecta a ella. Habría que preguntarse hoy, especialmente en España, en qué medida, en qué sectores y en qué empresas los públicos quieren mantener un diálogo y, en su caso, implicarse en la marcha de la empresa, en su gestión o en la toma de decisiones.

¹⁵ J. Hood (1996): *The Heroic Enterprise. Business and the Common Good*. Nueva York: The Free Press, Simon & Schuster. D. Henderson (2002): *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*. Londres: Institute of Economic Affairs.

¹⁶ B. Hunt (2003): *The Timid Corporation. Why Business is Terrified of Taking Risks*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

¹⁷ D. Tapscott y D. Ticoll (2003): *The Naked Corporation. How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. Nueva York: Free Press.

Por otro lado, y sin caer en la postura defensiva, cabe plantearse hasta qué punto, más allá de unas adecuadas relaciones con los *stakeholders* en función de la empresa y sus circunstancias, la gestión de *stakeholders* pudiera diluir el sentido original de empresa en virtud de unos títulos o derechos de públicos no del todo fundamentados o, al menos, no todos fundamentados.

8. Relaciones y diálogo con *stakeholders* en el ámbito de las empresas del Ibex 35

La gestión de relaciones con *stakeholders*, en su caso el diálogo o la colaboración, es todavía bastante escasa en el ámbito empresarial español, a diferencia de la realidad empresarial en otros países tales como el Reino Unido, Alemania o Holanda.

Este enfoque parece resultar demasiado nuevo y, sobre todo, demasiado complejo de articular, tanto en sus aspectos formales como de fondo. No obstante, se están realizando avances al respecto y nuestra investigación sobre las prácticas de las empresas que forman el Ibex 35 así lo demuestra.

El estudio de campo ha sido limitado, bien es cierto, a los aspectos relativos a la rendición de cuentas anuales de las empresas puestos en relación con otros datos también declarados públicamente por las compañías a través de sus memorias, documentos formales o en Internet.

Como decíamos al principio, no se trata propiamente de un estudio de la calidad de las relaciones, sino de un análisis de tipo formal que arroja cierta luz sobre el modo y alcance que el enfoque *stakeholder* está teniendo entre las empresas del Ibex 35.

Las variables que se han analizado han sido las siguientes:

- a) Tipo de memorias o informes anuales de rendición de cuentas.
- b) Grado de exigencia y rigor de las memorias o informes de sostenibilidad o RSC.
- c) De qué relaciones con sus *stakeholders* informa.
- d) Adhesión al *Global Compact*.
- e) Presencia en índices bursátiles de sostenibilidad (DJSI¹⁸ y FTSE4Good¹⁹).
- f) Tipo de relaciones orgánicas con la sociedad civil.
- g) Existencia de órganos o áreas de gestión específica de reputación o RSC.
- h) Reporte en el área de capital intelectual.

En el anexo final figura el cuadro general de los comportamientos recogidos mediante el análisis de fuentes.

Rendir cuentas al accionista

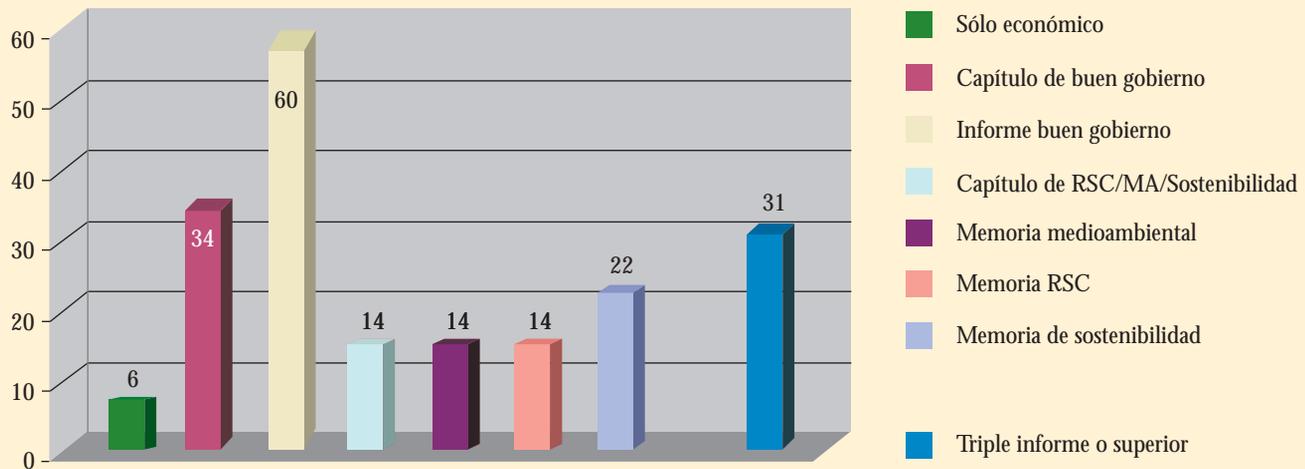
Una primera aproximación a los distintos informes publicados por las empresas del Ibex arroja una clara luz: el buen gobierno vía informe separado o como capítulo —pese a las notables ausencias y carencias— es el que tiene más importancia para las empresas. Veintiuna compañías han realizado informes separados y doce han realizado capítulos al respecto, lo que abarca al 94% de las empresas, siendo sólo dos las compañías que únicamente formalizaron la memoria económica sin ningún otro contenido.

Por lo que la figura 1 pone de manifiesto, puede decirse que lo que más preocupa a las empresas es su credibilidad en el mercado bursátil, que es

¹⁸ Dow Jones Sustainability Index.

¹⁹ Financial Times Stock Exchange for Good.

Figura 2. Tipo de memorias e informes (porcentaje de empresas)



donde tiene su mayor repercusión el gobierno ético de las compañías. En términos generales puede decirse que la memoria anual no se plantea todavía como una comunicación integrada, sino en su proyección específica hacia los accionistas.

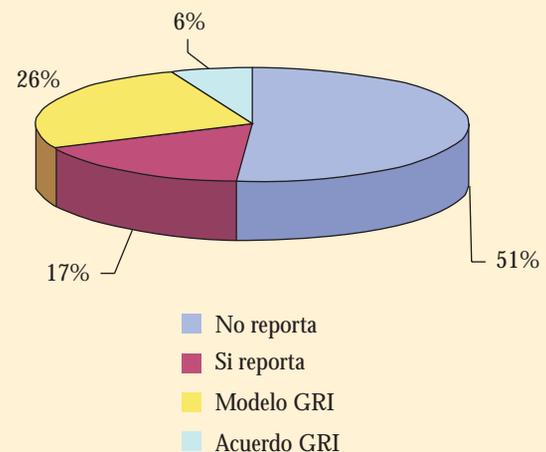
En cuanto a la ejecución de un triple informe —económico, social y o medioambiental—, bien sea mediante capítulos extensos o mediante informes independientes, tan sólo once empresas lo llevan a cabo, siendo muy pobre el contenido y la proyección informativa del resto de las empresas.

El efecto del GRI

Pero donde el desarrollo de las memorias de sostenibilidad o responsabilidad corporativa falla es en la sujeción a criterios rigurosos para su realización (figura 3). Del 49% de empresas que realizan tales informes, únicamente dos (6%) lo hacen *in accordance* con el *Global Reporting Initiative* (GRI), que se considera «el más prescriptivo por

cuanto ha marcado las pautas para el establecimiento de ratios que permitan medir los comportamientos empresariales orientados a un desarrollo sostenible»²⁰.

Figura 3. Rigor de los informes de sostenibilidad y RSC (porcentaje)



²⁰ Villafañe & Asociados: *La ética en la empresa*, op. cit., p. 262.

El GRI es un estándar mundial sobre el triple desempeño —económico, social y medioambiental— de una gran exhaustividad. Es, por tanto, un modo de conocer si las empresas tienen a priori un marco de relaciones y, en algún caso, la calidad de éstas (en función de los indicadores que han podido reportar).

Ante la variedad de modos de informar en materia social y medioambiental (o en el sentido de la sostenibilidad) y la necesidad creciente de realizar memorias que tengan cierta validez reconocida, cada vez son más los informes realizados siguiendo al GRI. Existen dos fórmulas al respecto, una fórmula exigente, la denominada «de acuerdo al GRI», que demanda el cumplimiento de un mayor número de indicadores, y otra, más relajada, «siguiendo el modelo GRI».

Pues bien, de las otras quince empresas que llevan a cabo informes de sostenibilidad o RSC, sólo nueve siguen el modelo del GRI, sin haber gestionado o logrado el acuerdo, y seis realizan informes descriptivos desde su propio discurso.

Observando el gráfico y dependiendo de las expectativas de cada uno, el vaso puede verse tanto «medio lleno» como «medio vacío»; pero si se considera desde el conocimiento de los ríos de tinta que se han vertido sobre este tema y en una visión comparativa con los países de nuestro entorno, la reflexión se vuelve claramente insatisfactoria. No se olvide que, en este punto, la redacción del Libro Verde de la Comisión Europea *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* fue un largo trabajo con escasa presencia de las empresas españolas y que su publicación final es de julio de 2001²¹.

²¹ Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *La responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

Bien es verdad que no hay obligación legal de realizar el triple informe y que, por el momento, el marco europeo para la responsabilidad social no es sino una invitación a la iniciativa; pero la realidad es que la ocasión exigiría una actitud de anticipación que favorezca la aceptación y la confianza.

Una lectura positiva de la visión del vaso medio lleno podría ser que las memorias de responsabilidad, o de sostenibilidad en su caso, están actuando en una primera etapa como un ejercicio de reflexión interna sobre relaciones con *stakeholders*, lo que, en un paso posterior, podría convertirse en el motor de esas relaciones, aún de forma fragmentada e imperfecta²².

Así, incluso entre las empresas que no han realizado memoria de responsabilidad o sostenibilidad existen ciertas líneas de información sobre relaciones con *stakeholders*, y el enfoque, sin duda alguna, gana adeptos progresivamente.

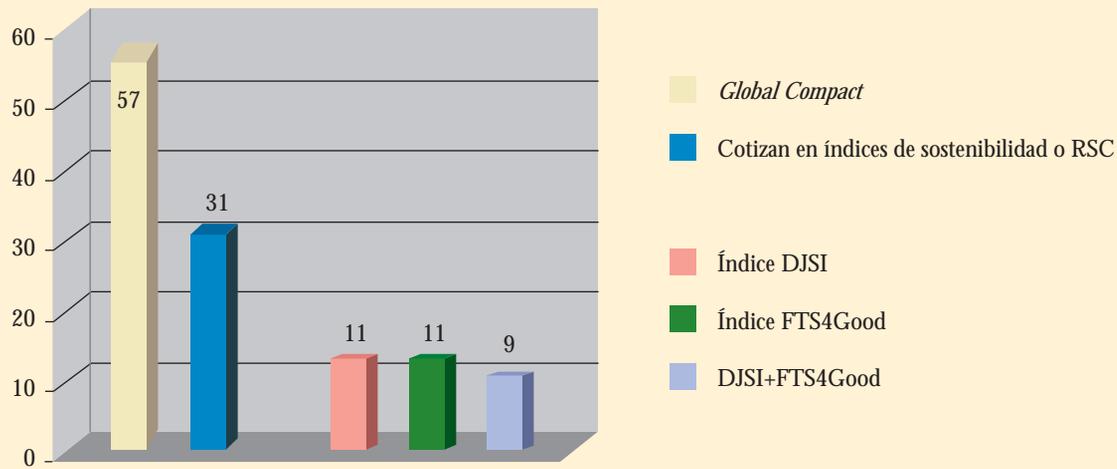
El *Global Compact* y los índices bursátiles

Teniendo en cuenta la tendencia de las empresas a mejorar el marco formal de sus relaciones con la sociedad civil y el hecho de que el rendimiento de cuentas al respecto exige un cierto grado de certificación, existen algunos índices bursátiles de sostenibilidad que consideran estos aspectos.

En el mismo sentido, aunque sin control expreso, la adhesión al *Global Compact* pone también de manifiesto la misma tendencia.

²² Cabe no obstante citar la interpretación del *Tomorrows Company* que considera que los reportes sociales y de sostenibilidad están sirviendo más a una política retórica que a una política real de contenidos.

Figura 4. Compromiso con la sostenibilidad (porcentaje de empresas)



El *Global Compact* tiene como positivo haber establecido criterios para una toma de conciencia generalizada y como debilidad su falta de relevancia, puesto que «desde el principio no ha sido más que una buena idea ya que no tenía una planificación detrás, por eso en la actualidad cualquiera puede sumarse al “pacto mundial” sin que ello implique un cambio en la gestión»²³.

En tan ilustrativa posición, es decir, adheridos al Pacto Mundial, se encuentra el 57% de las empresas del Ibex 35; sin embargo, sólo nueve (26%) cotizan en índices de sostenibilidad y/o responsabilidad social, con el siguiente reparto:

- Cuatro empresas figuran sólo en el DJSI: Amadeus, Endesa, Ferrovial e Iberdrola.
- Cuatro figuran sólo en el FTSE4Good: Bankinter, Gas Natural, Repsol y Telefónica.
- Tres empresas figuran en ambos: BBVA, Santander, Inditex.

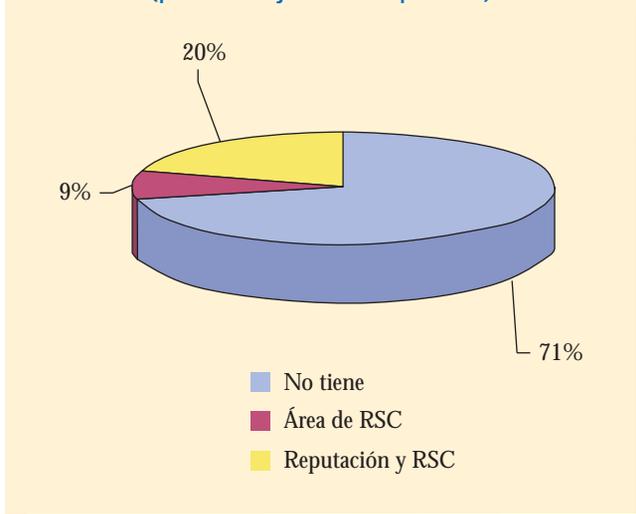
²³ E. Moreno y A. Pimentel (2003): «Think Tank: la ética en la empresa», en J. Villafañe (ed.): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (p. 243). Madrid: Pirámide.

Resulta ilustrativo que ninguna empresa del Ibex 35 haya reportado de acuerdo al AA1000, estándar mundial no comercial relativo a informes de responsabilidad social corporativa. Éste precisamente se centra particularmente en el diálogo con *stakeholders* a través del concepto de involucración (*inclusivity*).

La gestión del diálogo

Resulta significativo que algunas empresas españolas hayan incorporado la aproximación al enfoque *stakeholder* a través de la gestión estratégica de su reputación bajo la cual desarrollan las relaciones con los públicos estratégicos (por ejemplo, Repsol). Desde otro ángulo, afín a la reputación, ha sido el concepto de responsabilidad social corporativa el que ha impulsado la reflexión de las empresas, en algunos casos su práctica, sobre las relaciones con sus públicos (por ejemplo, Inditex o Santander). En algunas empresas ambos conceptos se mantienen separados (Telefónica, BBVA), mientras que en otros se llevan de modo conjunto (Repsol) (figura 5).

Figura 5. Órganos de gestión específicos (porcentaje de empresas)



No obstante este punto, es curioso comprobar cómo todavía es confundida la responsabilidad corporativa con la simple acción social, como de hecho ocurre en las memorias de Banesto o NH, por poner dos ejemplos. En este ámbito se comprueba también el solapamiento del patrocinio (publicitario) con la acción social, así como con la actividad de las fundaciones en algunas empresas.

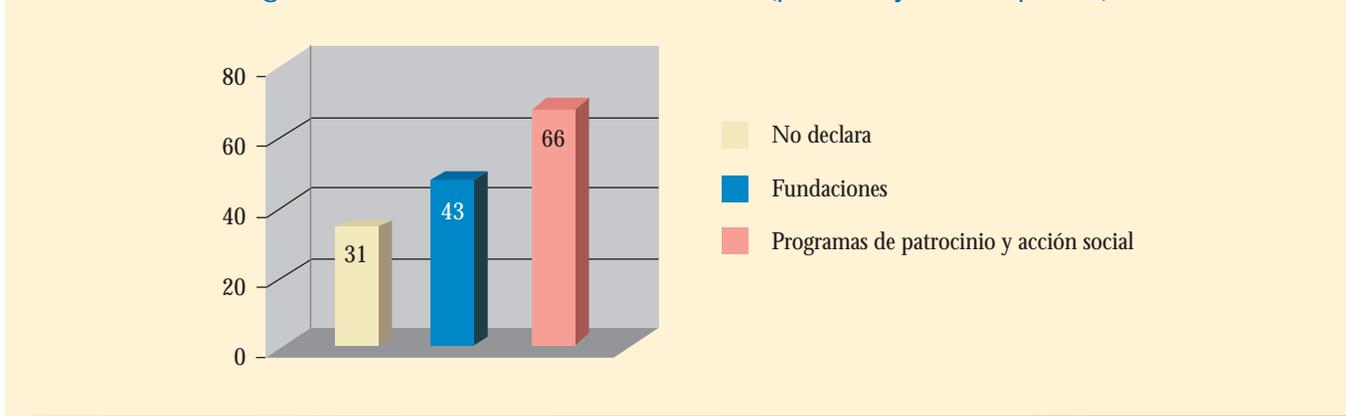
De hecho, el 66% manifiesta llevar a cabo programas de patrocinio y acción social y el 43% cuenta con una o más fundaciones que actúan en los ámbitos cultural, deportivo, científico o de acción social.

Esta separación de las relaciones con la sociedad y la gestión estratégica de los *stakeholders* pone de manifiesto que todavía en España se plantea el diálogo social de forma fragmentada en su visión y consideración empresarial, una visión heredera de tradicionales funciones filantrópicas de la empresa a las que cuesta atribuir valor estratégico.

Un indicador significativo sobre tal enfoque es el que se deduce del nivel de información sobre las relaciones con los diferentes *stakeholders*. Sólo el 17% de las empresas del Ibx 35 reportan sobre sus relaciones con la totalidad de sus públicos, mientras que una cantidad igual no lo hace sobre ninguno de ellos.

La información más común es la referida a los trabajadores, ya que tienen capítulos específicos en las memorias sobre la gestión o los cambios en los recursos humanos en el 63% de las empresas. Le sigue en intensidad la información sobre las rela-

Figura 6. Relaciones con la sociedad (porcentaje de empresas)



ciones con la sociedad civil (51%), mientras que menos de la mitad aporta información de sus acciones de comunicación con los accionistas (46%) o los clientes (29%) (figura 7).

A la política medioambiental sólo hacen referencia en sus memorias trece compañías del Ibex 35, es decir, el 37%.

La heterogeneidad es manifestación de la confusión y lleva a la convicción de que el proceso de maduración de la concepción dialéctica de la empresa está aún en fase de construcción en España.

Un ejemplo claro es el del grado de percepción de la complejidad creciente de la gestión de los recursos humanos en la empresa a la que aludíamos en la primera parte de este informe: mientras que se reporta sobre las relaciones laborales en el 63% de las empresas (figura 7), sólo el 11% —cuatro empresas— lo hacen sobre su capital intelectual a

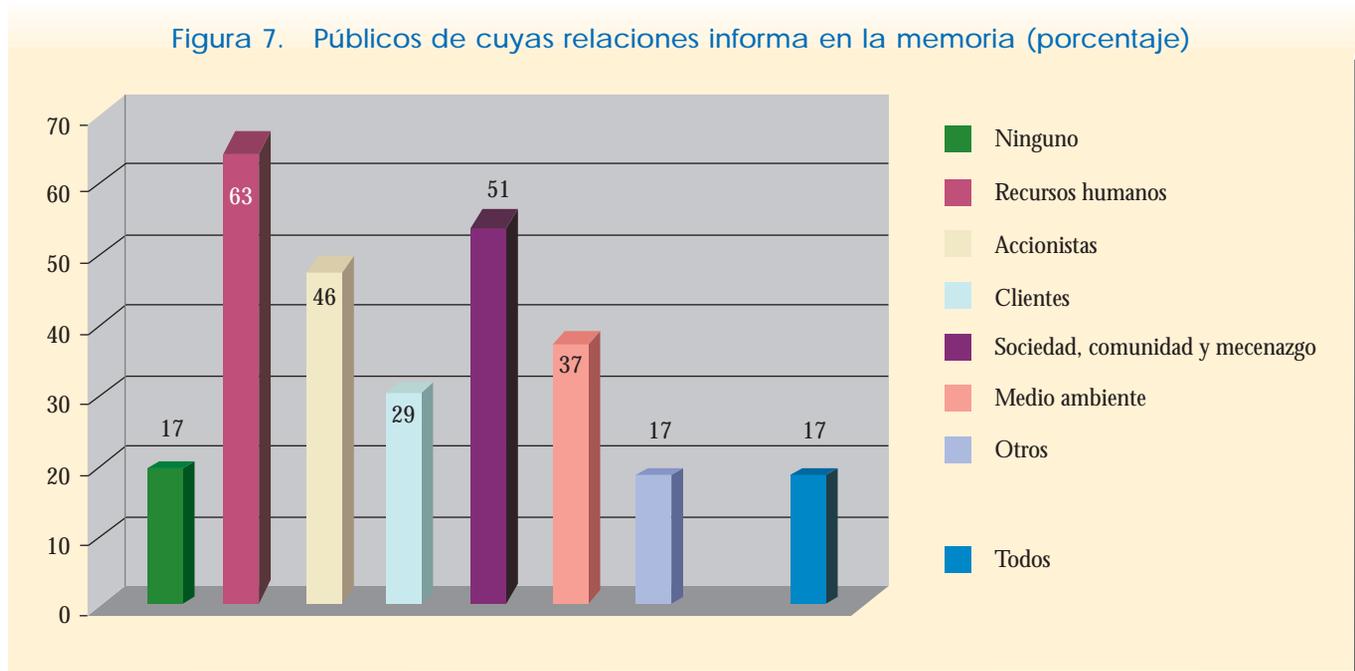
pesar de ser éste uno de los segmentos de mayor importancia en la gestión de los públicos internos.

9. La empresa balbuceante

Es cada vez una actitud más residual la que considera que la información que interesa sobre las empresas es la contable pura y dura, ya que salvo muy puntuales casos las compañías han iniciado un esfuerzo de integración de su gestión de *stakeholders* y hacen referencia en sus memorias y documentos a diversas formas de relación. Ciertamente se trata de unos inicios balbuceantes y que son pocas las que se sitúan en un nivel comparable con las grandes empresas de nuestro entorno económico.

La sociedad civil, concebida como sistema, en la que la empresa desempeñe un papel dialógico relevante está aún en construcción. Pero es que esa sociedad civil, concebida en los términos que

Figura 7. Públicos de cuyas relaciones informa en la memoria (porcentaje)



define el profesor García Marzá como un «ámbito de interacciones estructurado en torno a una red de asociaciones y organizaciones que, dentro del orden jurídico, son posibles gracias al libre acuerdo de todos los participantes, con el fin de alcanzar conjuntamente la satisfacción de determinados intereses y la resolución consensual de posibles conflictos de acción»²⁴, es un objetivo aspiracional que no depende únicamente de un grupo de interlocutores.

Lo que sí parece que se está poniendo en marcha es un conjunto de mecanismos orientados a la apertura de la empresa hacia la sociedad, a la aceptación del cambio cultural que hace que la transparencia no sea una opción voluntarista, sino que se acepte como una condición del escenario. Ése puede ser el primer paso para andar el camino desde el modelo defensivo hasta el modelo dialógico; lo que parece vislumbrarse es el crecimiento lento pero continuado de la estrategia de implicación.

²⁴ D. García-Marzá: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, *op. cit.*, p. 44.

¿Cómo sabes que estás consumiendo de más, si nadie te dice que estás consumiendo de más?

En UNION FENOSA te ayudamos a usar la energía de la forma más eficiente para que consumas sólo lo que necesitas.

La energía más limpia es la que no se consume.

luz, gas y más

↑ 901 380 220



XACOBEO 2004
Galicia



UNION FENOSA

Una pequeña ayuda para un mundo mejor

ANEXO
Rendición de cuentas en materia de relaciones con *stakeholders*
de las empresas del Ibex 35

Rendición de cuentas en materia de relaciones

Empresas	Tipo de memoria (1)	Modelo GRI o de acuerdo al GRI (2)	¿De qué relaciones con sus stakeholders informa?	¿Ha firmado el Global Compact? (3)
Abertis (Acesa)	Memoria anual (capítulo buen gobierno)	No aplicable	Recursos humanos Responsabilidad social	No
Acciona	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria medioambiental	No	Recursos humanos Medio ambiente	No
Acerinox	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	Recursos humanos Relaciones con competidores (promoción de mercados)	No
ACS	Memoria anual	No aplicable	Recursos humanos Medio ambiente	ACS no (Dragados sí)
Altadis	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	Accionistas Recursos humanos RR con la comunidad y mecenazgo Medio ambiente	No
Amadeus-A	Informe anual (capítulo buen gobierno)	No aplicable	Recursos humanos Clientes	No
Arcelor	Memoria anual (capítulo buen gobierno y desarrollo sostenible)	No aplicable	Recursos humanos Medio ambiente Responsabilidad ciudadana Sección específica de diálogo con todas las partes implicadas	No
Banco Popular	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	No	No
Banesto	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	No, sólo de RSC como acción social	Sí (como Grupo Santander)
Bankinter	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	Clientes Gestión de personas RSC Medio ambiente	Sí

con stakeholders de las empresas del Ibex 35

	¿Cotiza en índices de sostenibilidad?	Tipo de relaciones con la comunidad & sociedad	¿Tiene una gestión específica de la reputación o de la RSC? (4)	¿Reporta en capital intelectual? (5)
	No	Fundación Acción Social (previsto un plan de RSC)	Unidad de responsabilidad social	No
	No	No declara	No declara	No figura
	No	No declara (puntualmente al hilo del I + D)	No declara	No figura
	No	No declara	No declara	No figura
	No	Patrocinio y acción social Fundación	No declara	No figura
	DJSI	No declara	No declara	No figura
	No	Acción social Dos fundaciones	No declara	No figura
	No	No declara	No declara	No figura
	No	Patrocinio y acción social Fundación	No declara	No figura
	FTSE4Good	Encuesta de Acción Social & Comité Acción Social	En proceso	Sí

Rendición de cuentas en materia de relaciones

Empresas	Tipo de memoria (1)	Modelo GRI o de acuerdo al GRI (2)	¿De qué relaciones con sus stakeholders informa?	¿Ha firmado el Global Compact? (3)	
BBVA	Memoria anual (capítulo buen gobierno y RSC)	No aplicable	Clientes Empleados Proveedores Medio ambiente	Sí	
Grupo Santander	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria de RSC	Sí, modelo	Accionistas Empleados Proveedores Comunidad	Sí	
Corpor. Mapfre	Memoria anual (capítulo buen gobierno)	No aplicable	No	No	
Enagás	Memoria anual (capítulo buen gobierno y Enagas en la sociedad) Informe medioambiental	No	Recursos humanos Medio ambiente Acción social	Sí	
Endesa	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria Sostenibilidad	Sí, modelo	Accionistas Proveedores Recursos humanos Clientes Medio ambiente Acción social	Sí	
FCC	Memoria anual	No	No	No	
Ferrovial	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria de sostenibilidad	No	Recursos humanos Medio ambiente	Sí	
Gamesa	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	No	No	
Gas natural	Memoria anual (capítulo buen gobierno) Memoria de sostenibilidad	Sí, modelo	Accionistas Clientes Empleados Proveedores Acción social	Sí	

con stakeholders de las empresas del Ibex 35

	¿Cotiza en índices de sostenibilidad?	Tipo de relaciones con la comunidad & sociedad	¿Tiene una gestión específica de la reputación o de la RSC? (4)	¿Reporta en capital intelectual? (5)
	DJSI FTSE4Good	Patrocinio Cinco fundaciones Acción social del propio banco	Reputación Responsabilidad social	Sí
	DJSI FTSE4Good	Patrocinio Tres fundaciones (excluida la de Banesto) Plan de acción social	Responsabilidad social (incluye reputación)	Sí
	No	Cinco fundaciones	No declara	No figura
	No	Patrocinio y acción social	No declara	No figura
	DJSI	Patrocinio y acción social Dos fundaciones	No declara	No figura
	No	No declara	No declara	No figura
	DJSI	Patrocinio Plan estratégico de acción social	No declara	No figura
	No	No reporta	No declara	No figura
	FTSE4Good	Patrocinio y acción social Fundación	No declara	No figura

Rendición de cuentas en materia de relaciones

Empresas	Tipo de memoria (1)	Modelo GRI o de acuerdo al GRI (2)	¿De qué relaciones con sus <i>stakeholders</i> informa?	¿Ha firmado el <i>Global Compact?</i> (3)
Iberdrola	Memoria anual Informe buen gobierno Informe social Informe medioambiental Informe de desarrollo sostenible	Sí, modelo	Accionistas Empleados Clientes Proveedores Medios de comunicación Sociedad	Sí
Iberia	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria de responsabilidad (incluye MA)	Sí, modelo	Empleados Acción social Medio ambiente	Sí
Inditex	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria de sostenibilidad	Sí, de acuerdo	Empleados Proveedores Sociedad	Sí
Indra	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	Accionistas	No
Metrovacesa	Memoria anual (capítulo buen gobierno)	No aplicable	Accionistas	No
NH Hoteles	Memoria anual (capítulo buen gobierno y RSC)	No aplicable	RSC como acción social	Sí
Prisa	Memoria anual (capítulo buen gobierno y algo RSC)	No aplicable	RSC entendida como relaciones con <i>stakeholders</i> Acción social	No
REE	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria medioambiental Memoria social	Sí, modelo	Accionistas Empleados Proveedores Clientes Sociedad	Sí
Repsol YPF	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria anual Memoria social	Sí, modelo	Accionistas Empleados Acción social	Sí

con stakeholders de las empresas del Ibex 35

	¿Cotiza en índices de sostenibilidad?	Tipo de relaciones con la comunidad & sociedad	¿Tiene una gestión específica de la reputación o de la RSC? (4)	¿Reporta en capital intelectual? (5)
	DJSI	Patrocinio y acción social Dos fundaciones	No declara	No figura
	No	Patrocinio Acción social	No declara	No figura
	DJSI FTSE4Good	Acción social	Sí, RSC (engloba reputación)	No
	No	No declara	No declara	No figura
	No	No declara	No declara	No figura
	No	Patrocinio Acción social	Área de RSC	No figura
	No	Acción social Patrocinio Dos fundaciones	No declara	No figura
	No	Patrocinio Acción social	No	No
	FTSE4Good	Patrocinio Acción social Dos fundaciones	Reputación (incluye RSC) Relaciones con la comunidad en algunos países	No

Rendición de cuentas en materia de relaciones

Empresas	Tipo de memoria (1)	Modelo GRI o de acuerdo al GRI (2)	¿De qué relaciones con sus stakeholders informa?	¿Ha firmado el Global Compact? (3)	
Sacyr Vallehermoso	Memoria anual (capítulo buen gobierno)	No	Accionistas	No	
Sogecable	Memoria anual Informe buen gobierno	No	Accionistas	No	
Telefónica	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria de RSC	Sí, modelo	Clientes Accionistas Empleados Sociedad Medio ambiente Proveedores Medios	Sí	
Telefónica móviles	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria de sostenibilidad	Sí, de acuerdo	Clientes Proveedores y contratistas Administración Creadores de opinión Inversores Empleados Comunidad local Sociedad Medio ambiente	Lo ha firmado el grupo	
TPI	Memoria anual Informe buen gobierno	No aplicable	Accionistas	Lo ha firmado el grupo	
Unión Fenosa	Memoria anual Informe buen gobierno Memoria de sostenibilidad	Sí, modelo	Clientes Suministradores Inversores Empleados Administraciones Sociedad Medio ambiente	Sí	
Zeltia	Memoria anual (capítulo buen gobierno)	No aplicable	Accionistas	No	

1. Memorias referidas al 2002 publicadas en el 2003.
2. Referido a las memorias de sostenibilidad o RSC. El seguimiento según la fórmula «de acuerdo» es más exigente e implica un alto número de indicadores, a diferencia de la fórmula «modelo», más general. Hemos considerado que una empresa sigue el modelo o reporta de acuerdo según lo admite el propio GRI salvo que conste otra información.
4. Por gestión específica nos referimos a creación de unidad o departamento o desarrollo de plan de gestión al respecto.
5. Reporte en cualquiera de los informes anuales emitidos.

con stakeholders de las empresas del Ibex 35

	¿Cotiza en índices de sostenibilidad?	Tipo de relaciones con la comunidad & sociedad	¿Tiene una gestión específica de la reputación o de la RSC? (4)	¿Reporta en capital intelectual? (5)
	No	No declara	No	No
	No	No declara	No	No
	FTSE4Good	Patrocinio Acción social Fundación	D. reputación D. RSC	Sí
	No	Patrocinio Acción social Fundación del grupo	Como Grupo Telefónica	No
	No	A través del grupo	Como Grupo Telefónica	No
	No	Patrocinio Acción social	No	Sí
	No	No declara	No	No