02/08/2025

El papel de los Stakeholders en el ámbito del Compliance



por Javier Puyol, socio director de Puyol Abogados & Partners

En el contexto de un entorno empresarial cada vez más regulado, interconectado, y socialmente exigente, los «stakeholders» desempeñan un papel esencial en la definición, en la ejecución, y en la evolución del Compliance corporativo.

El término “stakeholder” no alude únicamente a una relación pasiva con la organización; por el contrario, describe una interacción activa, dinámica y bidireccional entre la empresa y todos aquellos actores -internos y externos-, que pueden influir en su desempeño, o verse afectados por sus decisiones.

Un programa de Compliance eficaz y sostenible no puede construirse sin reconocer la interdependencia entre la empresa y sus stakeholders.

Esto supone no solo identificar quiénes son los grupos de interés relevantes, sino también entender sus expectativas, valores, preocupaciones y formas de participación en los procesos de cumplimiento.

Los «stakeholders», o grupos de interés, son todos aquellos actores que tienen algún tipo de vínculo con la organización, ya sea económico, legal, social o reputacional, y que pueden afectar o verse afectados por sus actividades.

Su existencia parte de una realidad fundamental consistente en que ninguna empresa actúa de forma aislada.

Cada decisión empresarial -desde una estrategia de marketing hasta una política de contratación o una actuación financiera-, incide sobre múltiples grupos y sectores de la sociedad.

A la vez, las expectativas, las presiones, o las demandas de esos grupos, también condicionan el actuar corporativo.

Desde la perspectiva del Compliance, entender quiénes son los «stakeholders» implica reconocer, que el cumplimiento normativo no solo tiene una dimensión interna -cumplir con la ley-, sino también una externa, que no es otra que aquella que hace referencia al hecho de responder éticamente a las expectativas legítimas de los otros.

«Comprender quiénes son los ‘stakeholders’, qué características los definen, qué papel desempeñan, y cuáles son sus cualidades propias, permite a la empresa evolucionar hacia un modelo de Compliance mucho más completo, proactivo, y alineado con la realidad social y empresarial en los momentos actuales».

DIFERENTES TIPOS DE STAKEHOLDERS

No basta con evitar sanciones legales; una empresa debe ser ética, transparente, y coherente con sus valores ante todos los actores relevantes que la rodean.

A estos efectos, es importante categorizar las tipologías de los «stakeholders», de acuerdo con la siguiente clasificación:

a). Internos, que son aquellos que forman parte de la empresa o su estructura organizativa (v.gr. empleados, alta dirección, inversores).

Los «stakeholders» internos, como son la alta dirección, los mandos medios y los empleados, tienen la responsabilidad principal de encarnar los principios éticos de la empresa.

La alta dirección debe promover el “tone from the top”, es decir, establecer un tono ético visible desde la cúpula.

Los mandos medios, por su parte, tienen un papel de “tone in the middle”, fomentando el cumplimiento entre sus equipos, y abordando de manera simultánea, los dilemas éticos del día a día.

A su vez, los empleados deben ser protagonistas del cumplimiento, y no simplemente personas sujetas al control o vinculadas a un sistema de cumplimiento normativo.

b). Externos, caracterizados de manera principal por no pertenecer directamente a la organización, pero que influyen, o son influidos por ella (v.gr. medios, clientes, reguladores, sociedad).

c). Contractuales, que son aquellos, que se encuentran unidos por un vínculo formal a través de relaciones laborales, comerciales o jurídicas (v.gr. empleados, proveedores, accionistas).

d). No contractuales, los cuales se encuentran vinculados, pero en este caso a través de un vínculo informal o institucional (v.gr. comunidad, medios, sociedad civil, ONGs, etc.).

e). Primarios, sin los cuales la empresa no puede funcionar (v.gr. empleados, clientes, proveedores).

f). Secundarios, que son aquellos que influyen en su legitimidad, reputación, o entorno de la persona jurídica (v.gr. comunidad, medios, ONGs).

Los «stakeholders» en el ámbito de la empresa, poseen unas características generales o comunes, que vienen a determinar el papel y la función que desempeñan dentro de cada organización.

CARACTERÍSTICAS COMUNES

Como características más comunes a todos ellos, se pueden señalar las que se indican seguidamente:

a). La multidimensionalidad.

Cada «stakeholder» tiene intereses particulares (v.gr. económicos, éticos, sociales, regulatorios), que pueden coincidir o chocar con los de otros.

Por eso, el Compliance moderno requiere una gestión estratégica y equilibrada de esas expectativas.

b). Asimetría de poder e información

No todos los «stakeholders» tienen la misma capacidad de influir sobre la empresa u organización.

Algunos (como son los reguladores o grandes inversores) tienen una capacidad decisiva, mientras otros (como los consumidores individuales, o las ONGs locales), ejercen presión a través de canales sociales, éticos, o mediáticos.

c). Dinamismo.

La posición o relevancia de un «stakeholder» no es estática.

Por ejemplo, un proveedor pequeño puede convertirse en estratégico, o una ONG local puede adquirir visibilidad global mediante redes sociales si expone una mala práctica.

d). La interconexión.

Muchas veces, lo que afecta a un grupo tiene repercusiones sobre otros.

Por ejemplo, un escándalo por malas condiciones laborales (v.gr. empleados) puede dañar la relación existente con los clientes, los inversores, y los medios.

e). La capacidad de control externo.

Algunos «stakeholders» (como son los reguladores o medios) ejercen un control externo sobre la organización, operando como "guardianes de la legalidad o de la reputación".

En este sentido, debe tenerse presente, que los «stakeholders» no solo son destinatarios del cumplimiento, sino que cumplen funciones activas dentro del sistema.

De acuerdo con su naturaleza, pueden tener diversos roles en el cumplimiento normativo, y en el de carácter ético de la organización.

Los mismos se constituyen en catalizadores de la cultura ética, ya que influyen en la definición de los valores corporativos, y también, en su aceptación interna.

La alta dirección, por ejemplo, juega un papel determinante en modelar el comportamiento esperado, y el hacer de la ética un eje estratégico.

Son, asimismo, facilitadores del cumplimiento, debiéndose destacar que algunos stakeholders colaboran en la implementación, y en el control del Compliance, como pueden ser el equipo de cumplimiento, los auditores internos, o los comités de ética.

Del mismo modo, llevan a cabo funciones de evaluadores del comportamiento, ya que son otros los que observan, los que monitorizan, o los que sancionan las decisiones corporativas.

Este rol puede ser formal como en el caso de los reguladores, o de naturaleza informal, como el que ejercen los medios de comunicación, o consumidores organizados.

PROMOTORES DE TRANSPARENCIA

En este orden de cosas, los «stakeholders» son promotores de transparencia, ya que a través de los mismos se exige claridad, acceso a la información, y coherencia entre lo que la empresa proclama y lo que realmente hace.

Esto impulsa prácticas de rendición de cuentas y de responsabilidad social.

Del mismo modo, se puede afirmar que los «stakeholders» son constructores de confianza, ya que cuando la relación con los «stakeholders» se gestiona de forma ética y proactiva, se refuerza la legitimidad de la empresa, se protege su reputación, y se mejora su posición competitiva.

No basta con tener un código de conducta escrito, es necesario que esos principios se vivan, y se ejemplifiquen cotidianamente.

Los «stakeholders» externos, como los proveedores, los franquiciados o los aliados comerciales, también son piezas clave en la expansión de la cultura de integridad.

Su integración a través de cláusulas contractuales éticas, de auditorías, de formación conjunta, y de protocolos compartidos permite extender los valores corporativos más allá de las fronteras organizativas.

No obstante lo anterior, muchos «stakeholders» actúan como auditores informales o formales del comportamiento corporativo.

Por ejemplo, los organismos reguladores y supervisores (v.gr. las autoridades fiscales, las financieras, las ambientales, o las laborales) vigilan el cumplimiento de la normativa vigente.

Los inversores institucionales y accionistas, cada vez más enfocados en criterios ESG -ambientales, sociales y de gobernanza-, que exigen, que las empresas cuenten con mecanismos sólidos de Compliance, de transparencia, y de gestión de riesgos éticos.

Pero más allá del control formal, existen «stakeholders» que cumplen una función crítica de vigilancia desde la sociedad civil.

Las organizaciones no gubernamentales, los movimientos sociales, los sindicatos, los medios de comunicación, y los consumidores organizados, a los que antes se ha hecho puntual referencia, actúan como termómetros de la legitimidad corporativa.

LOS «STAKEHOLDERS» VIGILAN

A través de informes, campañas, denuncias o evaluaciones públicas, estos actores exponen deficiencias éticas, y obligan a las empresas a rendir cuentas más allá de lo estrictamente legal.

Debe tenerse presente, que los «stakeholders» desempeñan un papel esencial en la prevención y en la detección de posibles incumplimientos normativos, o de aquellos comportamientos, que se consideran en cada momento como inadecuados.

Los empleados, por ejemplo, están en la primera línea operativa y pueden observar prácticas, que contradicen las políticas internas, o los valores éticos.

De ahí la importancia de contar con canales de denuncia eficaces, que sean confidenciales, y que se encuentren suficientemente protegidos, y que permitan a los trabajadores, y a los terceros informar de cualquier circunstancias de interés, sin temor a sufrir represalias.

También los clientes, los proveedores, o incluso, los miembros de la comunidad pueden alertar sobre conductas dudosas, o de la existencia de riesgos latentes.

El hecho de escuchar estas voces externas, no solo fortalece el sistema de alerta temprana, sino que demuestra un compromiso manifiesto con la mejora continua, y con la existencia de la rendición de cuentas.

En este orden de cosas, debe considerarse, que el Compliance no es solo un conjunto de procedimientos para evitar sanciones legales.

En su dimensión más profunda, se trata de construir un marco de confianza, de credibilidad, y de legitimidad social.

Esa legitimidad es otorgada -o retirada- por los «stakeholders».

Una empresa, que ignora las demandas sociales, que actúa de forma opaca, o que incumple compromisos éticos, puede perder su “licencia social para operar”, es decir, el consentimiento tácito que la sociedad le concede para funcionar en un entorno determinado.

INFLUYEN EN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA

Así, los «stakeholders» no solo influyen en la reputación, sino en la propia continuidad de la empresa.

Basta con que una ONG denuncie una práctica ambiental cuestionable, o, que un grupo de consumidores boicotee un producto por razones éticas, para que se genere una crisis de legitimidad, que afecte al cumplimiento, a las ventas y a la imagen corporativa.

Lejos de ser una amenaza, los «stakeholders» también pueden actuar como impulsores de innovación, y de mejora en el ámbito del Compliance.

Las demandas sociales, los cambios regulatorios, las nuevas expectativas de consumidores, o los estándares internacionales

pueden servir como motor para actualizar y sofisticar los programas de cumplimiento.

Los inversores institucionales, por ejemplo, están introduciendo métricas éticas avanzadas, como la gestión del capital humano, la transparencia en la cadena de suministro, o la lucha contra el «greenwashing».

Las alianzas con ONG's o las certificaciones de terceros también ofrecen nuevas herramientas para robustecer el Compliance, sobre la base de la existencia de una credibilidad externa.

Una gestión avanzada del Compliance reconoce, que los «stakeholders» no solo deben ser informados, sino también debe sentirse involucrados en la actividad de la organización.

Por ello, muchas empresas están desarrollando prácticas de "Compliance participativo", que incluyen la consulta activa con grupos de interés relevantes, la realización de encuestas éticas, la celebración de foros de diálogo, de mesas redondas, o de comités de ética con representación diversa.

Estos espacios permiten construir una cultura de cumplimiento más legítima, inclusiva y contextualizada, en la que las normas no se perciban como impuestas desde arriba, sino como el resultado de un proceso compartido de reflexión y compromiso.

Consecuentemente con ello, cuando los «stakeholders» no son gestionados correctamente, pueden convertirse en fuentes de presión, de disconformidad, o incluso, de riesgo ético.

SUPUESTOS A MODO DE EJEMPLO

A título de ejemplo, se pueden señalar los siguientes supuestos:

a). La presión excesiva de los accionistas por resultados financieros rápidos , puede inducir prácticas de riesgo o atajos regulatorios.

b). La falta de supervisión sobre proveedores , puede derivar en explotación laboral, en el uso o empleo de mano de obra infantil, o, en prácticas de corrupción en la cadena de suministro.

c). El hecho de ignorar las preocupaciones de la comunidad , puede conducir a conflictos sociales, a bloqueos operativos, o a la producción de daños en la reputación de la empresa.

Por tanto, los «stakeholders» también representan un factor, que por sus propias características, debe ser incluido en los mapas de riesgos del Compliance.

Y por ello, un programa de Compliance verdaderamente eficaz debe integrar la gestión de «stakeholders», como eje fundamental de su diseño.

Algunas acciones concretas que deben tenerse en consideración, son las que hacen referencia al mapeo, y a la priorización de «stakeholders», con la finalidad de poder identificar a los grupos relevantes, y poder así jerarquizarlos según su impacto e influencia en la organización.

De este modo, el establecimiento de un diálogo estructurado, que pretenda establecer canales formales e informales de comunicación con cada grupo, como pueden ser: la realización de consultas, de encuestas, de reuniones, de foros tienen un papel muy importante en el funcionamiento y en las características de la actividad desplegada por cada organización.

En este orden de cosas, la incorporación en políticas, con la pretensión de adaptar códigos de conducta, y los protocolos para reflejar el respeto y cumplimiento de las expectativas legítimas de los «stakeholders», igualmente deben ser consideradas a estos efectos.

El establecimiento de una formación adaptada, dirigida a diseñar planes de formación ética diferenciados, según el rol y nivel de exposición al riesgo de cada «stakeholder» (interno o externo), la creación de indicadores de relación, en la necesidad de proceder a incluir métricas para evaluar la confianza, la percepción ética, y el nivel de compromiso de los «stakeholders» principales dentro de una organización; y, la integración en la estrategia ESG, con la necesidad de articular una gestión ética, legal, medioambiental y

social bajo un marco de responsabilidad integral, son igualmente factores muy influyentes que se deben tener muy presentes en todo momento.

ACTORES ACTIVOS

Todo ello conduce, a que los «stakeholders» son actores activos, fundamentales, y multifacéticos dentro de un sistema de Compliance.

Comprender quiénes son los «stakeholders», qué características los definen, qué papel desempeñan, y cuáles son sus cualidades propias, permite a la empresa evolucionar hacia un modelo de Compliance mucho más completo, proactivo, y alineado con la realidad social y empresarial en los momentos actuales

Por tanto, el Compliance ya no es solo una cuestión legal: es una herramienta estratégica de confianza, de legitimidad, y de sostenibilidad, que se construye -y se mantiene- con todos los actores implicados.

Gestionar de forma inteligente y de manera ética la relación con los «stakeholders», no solo previene riesgos, sino que genera valor.

Y es, cada vez más, constituye una exigencia para la supervivencia de la persona jurídica en su dimensión global.

Su papel no puede ser reducido al de meros destinatarios pasivos de normativas, sino que debe entenderse como el de cooperadores en la creación de una cultura ética, en el de colaboradores en la prevención de riesgos, en los fiscales del comportamiento corporativo, en los promotores de legitimidad, y en motores de innovación.

Una empresa, que desee construir un programa de Compliance eficaz, legítimo y sostenible, debe integrar la perspectiva de sus «stakeholders» en todas las etapas, desde el diseño de políticas, hasta la supervisión, la formación, la gestión de incidentes, y la rendición de cuentas.

Y todo ello, porque el cumplimiento no es solo obedecer la ley; es, sobre todo, responder con responsabilidad, con coherencia, y con respeto a las personas, a los colectivos, y a las instituciones, que hacen posible la existencia de la empresa dentro de cualquier entorno social.

Fuente: https://confilegal.com/

LINK DE LA NOTICIA