

Guía Sobre la Participación de Actores Clave



VERITÉ
Fair Labor. **Worldwide.**

El financiamiento es proporcionado por el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos bajo el acuerdo de cooperación número IL-31476. Este material no refleja necesariamente los puntos de vista ni las políticas del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos, ni la mención de nombres comerciales, productos comerciales u organizaciones implica la aprobación por parte del Gobierno de los Estados Unidos. El 100% del costo total del proyecto es financiado con fondos federales, por un total de \$2,200,000 dólares.

Guía Sobre la Participación de Actores Clave

Introducción

Esta herramienta es una de las 17 herramientas que incluye la Caja de Herramientas para el Abastecimiento Socialmente Responsable (S3T, por sus siglas en inglés), la cual se creó como parte del Proyecto de Cooperación Para el Empleo Justo, Libre, y Equitativo (COFFEE, por sus siglas en inglés) de Verité a través del generoso financiamiento de la Oficina de Asuntos Laborales Internacionales del Departamento de Trabajo de los EE. UU. (USDOL-ILAB, por sus siglas en inglés). La S3T se creó de acuerdo con el modelo de *Comply Chain* del USDOL, y al menos se creó una herramienta para cada uno de los ocho pasos de la *Comply Chain* (consulte el siguiente gráfico). Muchas de las herramientas se derivan a partir de herramientas creadas para la *Herramienta de Abastecimiento Responsable*, desarrollada por Verité con fondos de la Oficina de Monitoreo y Combate del Departamento de Estado de EE. UU. Trata de Personas (J/TIP). Las herramientas pueden usarse a placer, pero es importante que las empresas cuenten con sistemas y herramientas para cada paso de la *Comply Chain*.

PASOS DE LA CADENA DE CUMPLIMIENTO Y HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES

S3T Caja de Herramientas para el Abastecimiento Socialmente Sostenible



Cadena de Cumplimiento del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América

- PASO 1. Involucramiento de Aliados y Grupos de Interés**
Guía Sobre la Participación de Actores Clave
- PASO 2. Evaluación de Riesgos e Impactos**
Plataforma para la Evaluación de Riesgos para la Acción en el Comercio del Café (RE-ACT, por sus siglas en inglés)
Análisis de Causas Raíz de las Violaciones Laborales en el Sector Café
Cuestionario de Autoevaluación para Comercializadores de Café
Cuestionario de Autoevaluación para Productores
Cuestionario de Autoevaluación para Intermediarios Laborales
Guía para Evaluación y Selección de Intermediarios Laborales
- PASO 3. Desarrollar un Código de Conducta**
Ejemplo de Disposiciones del Código de Conducta
Ejemplos de Acuerdos de Responsabilidad Social
Manual Introductorio Sobre Riesgos Relacionados con el Reclutamiento en el Sector Café
- PASO 4. Comunicar y Entrenar a lo Largo de la Cadena**
Guía Sobre la Comunicación de Objetivos y Estándares en la Cadena de Suministro
- PASO 5. Monitorear Cumplimiento**
Directrices Sobre Monitoreo de Fincas de Café
Guía para Monitoreo de Intermediarios Laborales
Guía para Entrevistas a Trabajadores Enfocada en Reclutamiento y Contratación
- PASO 6. Remediar Violaciones**
Marco de Sistemas de Gestión para Prevenir y Remediar Riesgos Laborales
- PASO 7. Verificación Independiente**
Marco Para la Verificación Independiente del Suministro Ético
- PASO 8. Reportar Desempeño e Involucramiento**
Guía Sobre la Presentación de Reportes Públicos de Actores Clave del Sector Privado

Introducción A La Herramienta

El propósito de esta guía es ayudar a aclarar el panorama de las personas y/u organizaciones relacionadas con actividades de negocios y proveer a las empresas de café recomendaciones factibles y mejores prácticas para diseñar e implementar *estrategias para la participación de los actores clave*¹ que permitan la creación de relaciones constructivas que maximicen el desarrollo de valores compartidos en las cadenas de suministro de café. *Esta herramienta está dirigida a empresas del sector privado y otras organizaciones que trabajen en el sector café interesadas en construir agendas colectivas para abordar los asuntos de sostenibilidad que conciernen al sector café.*

El objetivo es ayudar a facilitar la adopción de prácticas de suministro socialmente responsables más extendida dentro de las cadenas de suministro de las empresas, aumentando la escala y el impacto de los efectos de responsabilidad social que promueven mejores condiciones de trabajo para los trabajadores del sector café.

Antecedentes

En la economía global actual, con cadenas de suministro complejas y sistemas de mercado dinámicos, la participación de los actores clave debe considerarse esencial para las empresas de café y para sus esfuerzos hacia la sostenibilidad. Las estrategias para incentivar la participación deben adaptarse al grupo y al contexto específico del actor clave, y deben vincularse de manera apropiada con las preocupaciones de la agenda de sostenibilidad y las prioridades de negocios de la empresa.

Para los fines de esta guía, definimos una **estrategia de participación** como *el proceso que sigue una organización (p. ej., las organizaciones/empresas de la industria del café) para relacionarse con los actores clave relevantes para lograr un propósito claro y un impacto social específico*. Relacionado con los esfuerzos de sostenibilidad social de las empresas, el fomento de la confianza es una base sólida para la resolución de problemas de sostenibilidad y rentabilidad. Un compromiso social positivo neto fortalecerá los valores y procesos de toma de decisiones de las empresas. La participación también es un mecanismo fundamental de rendición de cuentas que, cuando se implementa correctamente, permitirá a las empresas de café anticipar problemas sociales y éticos en sus cadenas de suministro, abriendo oportunidades de innovación que beneficiarán a la operación del negocio en general.

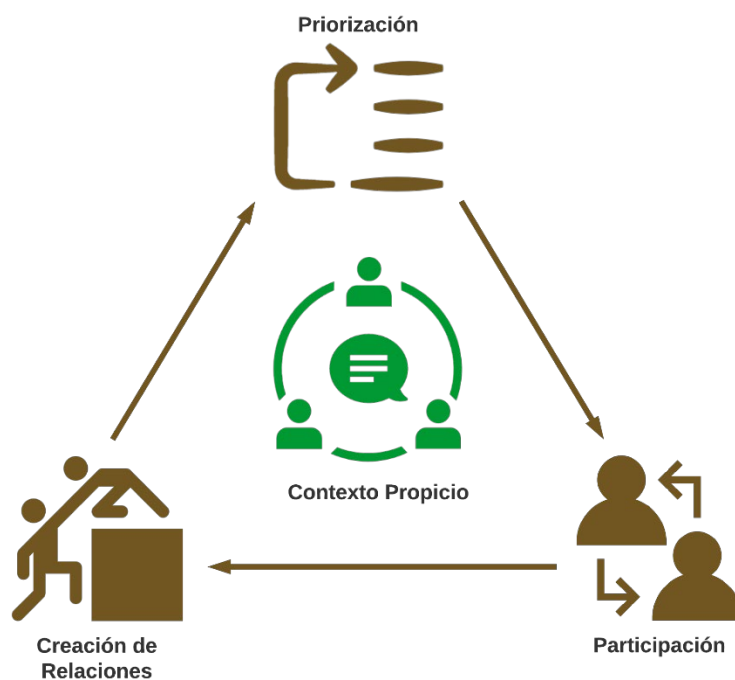
Los problemas complejos a los que se enfrentan las empresas de café en las cadenas de suministro dinámicas requieren habilidades, conocimientos y recursos complejos. Las empresas pueden ser conscientes de que, para lograr un cambio de responsabilidad social, deben ver más allá de los actores *clave transaccionales* (es decir, proveedores, clientes, certificadores, etc.). Otros *actores clave institucionales* (externos) pueden crear un flujo de valor positivo y expandir su capacidad para enfrentar asuntos éticos dentro de sus cadenas de suministro. Al crear un portafolio

apropiado de alianzas, una empresa asegura lo que necesita de manera fácil y efectiva en vez de buscar recursos o inteligencia de manera impredecible. El negocio queda comprometido de manera apropiada y sostiene (o podría sostener) relaciones recíprocas con sus asociados.²

Una de las buenas prácticas para la participación de actores clave es reconocer no solo la cantidad de actores clave con la que se relaciona su compañía, sino también la calidad de dichas relaciones. Establecer un marco para la participación de actores clave de alta calidad es uno de los objetivos de esta herramienta.

Guía Sobre La Participación De Actores Clave

El marco propuesto para la participación de actores clave busca la creación de un entorno de negocios sólido y confiable que ayude a las empresas a lograr el éxito financiero al tiempo que atienden y minimizan el riesgo de mano de obra en sus operaciones de suministro. Como proceso, la estructura se basa en la creación de un contexto que permita la priorización de su grupo principal de actores clave, donde se creen canales dedicados para la comunicación y la participación y se aproveche el diálogo para promover la retroalimentación y ejercer influencia.



El Contexto Propicio: Sacar Conclusiones

Debido al aumento en la atención en la explotación laboral por parte de la prensa y los organismos encargados del cumplimiento de la ley en países productores y exportadores de café, las empresas que suministran café deben entender mejor los riesgos laborales relacionados con la explotación de los trabajadores en sus cadenas de suministro y las medidas que deben implementar para evitar y remediar las violaciones laborales y sus causas raíz. Entre más retroalimentación tengan las empresas de los grupos afectados directamente (comunidades locales, pequeños agricultores, organizaciones de trabajadores, sindicatos, ONG, etc.), más oportunidades tendrán de implementar soluciones factibles y exitosas para este problema laboral. Además, los riesgos laborales son complejos y sistémicos, lo que crea una necesidad natural de colaborar con un grupo diverso de actores clave a nivel sectorial, incluyendo otras empresas de café y actores clave institucionales. Los problemas complejos requieren soluciones complejas a largo plazo y, como en la metáfora del embudo, pasos pequeños pero continuos pueden crear un impacto mayor cuando se trabaja en colaboración.

¿Para Qué Dialogar Con Los Actores Clave?

Los actores clave son una buena fuente de información

- para entender los riesgos y el contexto de las regiones de suministro
- para validar y analizar los procesos implementados e identificar, analizar y abordar los riesgos
- para presentar informes acerca de las operaciones de sus proveedores y aliados de suministro
- acerca de asuntos específicos como el género, las políticas laborales, el reclutamiento, la migración y las comunidades locales
- para validar procesos para proporcionar recursos a las víctimas y prevenir abusos similares

La participación temprana ayuda a anticipar el impacto

- de las violaciones laborales y prácticas inadecuadas implementadas por terceros o por aliados potenciales de negocios
- de operaciones y decisiones de negocios
- en la calidad del producto y los desafíos y oportunidades de logística

La interacción con diferentes actores impulsa la innovación

- al identificar aliados desconocidos y mejores prácticas potenciales para mejorar sus operaciones de suministro
- para probar nuevos enfoques que pudieran dar una visibilidad de reputación positiva frente consumidores o accionistas

La participación de actores clave da mejores perspectivas sobre el desempeño del negocio

- al aprovechar los fondos de otros actores clave alineados con las estrategias de responsabilidad social de su empresa
- mejorando el reconocimiento y el liderazgo de su marca con relación a asuntos éticos importantes para los consumidores

Priorización De Actores Clave

La participación sólida de sus actores clave es la base de la transparencia y del desarrollo de la confianza de su base de actores clave, lo que le asegura crear *conexiones* y lograr tener un impacto significativo. En general, se recomienda establecer un compromiso sólido con una amplia gama de actores clave, aunque un enfoque más específico consiste en identificar a los grupos de actores clave que podrían proveer las mejores ventajas y la mayor influencia. Una vez que se han identificado estos grupos de actores clave, se sugiere aplicar estrategias de diálogo y establecer relaciones para lograr un impacto a largo plazo. Como se mencionó anteriormente, los problemas laborales son complejos y se requiere paciencia para crear impactos positivos y duraderos en los grupos más vulnerables de las cadenas de suministro de café.

Para los fines de esta herramienta, **actores clave** se define como individuos, grupos u organizaciones que afectan o son afectados por las operaciones de una organización. Entre ellos se incluyen actores clave transaccionales (directos) e institucionales (indirectos).

Los actores clave institucionales pueden incluir varios tipos de organizaciones:

A. Funciones regulativas y de coordinación:

- Instituciones de reglamentos y directrices: Coffee Quality Institute, Scientific Certification Services (SCS), autoridades aduaneras, organismos de certificación e iniciativas de verificación (tales como Rainforest Alliance y Fair Trade).
- Leyes y normas: Acuerdos de la Organización Internacional del Café (OIC), e instituciones que hacen cumplir leyes y reglamentos gubernamentales relativos a la operación del negocio (p. ej., la Ley de Trabajo Esclavo Moderno del Reino Unido, la Ley de Transparencia en la Cadena de Suministro de California, la Ley de Transparencia sobre Trata de Personas y Trabajo Esclavo en la Cadena de Suministro y la Ley de Trabajo Esclavo Moderno de Australia).
- Coordinación sectorial:
 - Asociaciones industriales y gremios: Asociación de Cafés Especiales (SCA, por sus siglas en inglés), Asociación Nacional del Café (NCA, por sus siglas en inglés).
 - Iniciativas multilaterales: Plataforma Global de Café (GCP, por sus siglas en inglés), Reto del Café Sostenible (SCC, por sus siglas en inglés), Foro Mundial de Productores de Café (WCPF, por sus siglas en inglés), Alianza Internacional de Mujeres en Café (IWCA, por sus siglas en inglés).
- Defensa:
 - Sindicatos (o, en su ausencia, cualquier forma de asociación de trabajadores)

- Comunidades o individuos afectados localmente y sus representantes formales e informales

B. Funciones de apoyo:

- Intermediarios laborales
- Proveedores de insumos (p. ej., fertilizantes y agroquímicos)
- Proveedores de infraestructura y maquinaria (p. ej., productores de equipo de laboratorio, maquinaria de procesamiento o equipo de tostado)
- Bancos e instituciones financieras
- Empresas de logística y transporte
- Instituciones de investigación y asistencia técnica
- Empresas de empaquetado
- Empresas de almacenamiento y logística
- ONG, grupos de interés especial u otras organizaciones de la sociedad civil
- Autoridades gubernamentales nacionales o locales

Los actores clave transaccionales (actores esenciales en la cadena de suministro) incluyen:

- Haciendas de café
- Pequeños agricultores
- Cooperativas de café y asociaciones de agricultores
- Comerciantes de café y otros intermediarios
- Intermediarios laborales
- Exportadores
- Importadores
- Tostadores o marcas/empresas de café
- Propietarios de tiendas o almacenes
- Consumidores de café

La meta es identificar a los grupos de actores clave para una participación específica. Algunos factores por considerar al identificar los actores clave relevantes son:

- Responsabilidad: actores vinculados legal o financieramente o a través de reglamentos, contratos y/o políticas.
- Influencia: actores que pueden influir en la forma en la que su empresa logra sus metas de responsabilidad social.
- Dependencia: actores que dependen de su empresa en mayor medida.
- Proximidad: actores de los que su empresa depende más y que trabajan de manera más estrecha con su empresa o con sus aliados en la cadena de suministro.
- Representación: instituciones clave con las que su empresa interactúa o desea interactuar (p. ej., sindicatos, líderes comunitarios, representantes gubernamentales, etc.)

La empresa puede crear una lista de todos los grupos de actores clave, priorizar los que sean más relevantes para ella y emitir mensajes dirigidos para informarles acerca de la agenda de Reportes Sociales con base en el conocimiento de las preferencias o temas de trabajo relevantes para cada grupo de actores clave. Al comunicarse con un grupo de actores clave específico, debe considerar datos, información y análisis específicos que se centren en el grupo (consulte la tabla 1. *Tarjeta de evaluación de Priorización de Actores Clave* a continuación).

Participación De Los Actores Clave

Una vez que se han definido los grupos principales de actores clave, la empresa puede servirse de una variedad de medios de comunicación y estrategias de participación. La Matriz de Intercambio de Mensajes con Actores Clave puede utilizarse para evaluar e identificar rápidamente los canales de comunicación y estrategias de comunicación para cada organización/grupo de actores clave.

Para entender mejor las prioridades y preferencias de los actores clave principales, puede hacer una breve encuesta (usando los canales correspondientes de su estrategia de comunicación). Un primer paso efectivo es hacerse una idea de los cinco puntos de su agenda de responsabilidad social que sus actores clave estiman prioritarios. La encuesta simple que se presenta a continuación (Plantilla 1. Encuesta de Consulta a Actores Clave) basada en la Tabla de Temas puede adaptarse a las necesidades de su compañía y aplicarse para obtener retroalimentación acerca de las prioridades de Responsabilidad Social del actor clave. Los resultados de esta encuesta le darán a su empresa aportaciones valiosas que pueden ayudarle a mejorar su comprensión de las percepciones de los actores clave principales acerca de las prácticas de negocios y los enfoques de sostenibilidad de su compañía, y puede usarse para informar acerca de las estrategias de sostenibilidad y de participación de actores clave.

La compañía puede hacer un breve reporte de la retroalimentación del actor clave y usarlo como herramienta de administración y toma de decisiones.

Tabla 1. Tarjeta de evaluación de priorización de actores clave

ACTOR CLAVE (método de consulta)	¿Este grupo tiene una fuerte influencia en la agenda o el desempeño de su empresa?			¿El desempeño de su empresa tiene una gran influencia en este grupo?			¿Este grupo tendrá una gran influencia en su empresa o su empresa tendrá gran influencia en este grupo en el futuro?	TOTAL
	Social	Ambiental	Económica	Social	Ambiental	Económica		
Proveedores (reuniones, capacitación, auditoría social, encuesta, correo electrónico, eventos en medios) Comunidad local (reuniones públicas, medios, procedimientos)	1	1	0	1	1	1	1	6

Tabla 2. Matriz de Intercambio de Mensajes con Actores Clave

Actores Clave Principales	Canal de comunicación (donde se escucha/lee el mensaje)	Mensaje (un mensaje racional, emocional o moral entregado directamente al grupo de actores clave específico)
1		
2		
3		
4		
5		

Plantilla 1. Encuesta de consulta a actores clave

Logotipo de la empresa	
Conexión: Consulta a actores clave	Seleccione la última casilla si le gustaría que le llamemos para dialogar sobre cualquiera de sus respuestas:
<p><i>En [Nombre de la empresa] nos tomamos en serio la responsabilidad social y la promoción de mejores condiciones laborales en las cadenas de suministro de café y estamos comprometidos con trabajar con nuestros actores clave para mejorar el valor del negocio y servir a la sociedad en general.</i></p> <p><i>[Ingrese el nombre de la compañía y describa el modelo de negocios y los valores sociales de la cadena de suministro de su organización.]</i></p> <p>Como parte de nuestro proceso de participación y diálogo con actores clave, estamos preguntando a los actores clave principales los temas que consideran que son los más importantes que nuestra empresa debe apoyar, mejorar e informar (los temas sociales se detallan en S3T – Tabla de Temas de la Guía para la Presentación de Reportes Públicos)</p>	<p>Tema 1: Comentario.....</p> <p>Tema 2: Comentario.....</p> <p>Tema 3: Comentario.....</p> <p>Tema 4: Comentario.....</p> <p>Tema 5: Comentario.....</p> <p>Comentarios generales u otros Temas:</p> <p>Empresa/organizaciones</p> <p>Nombre</p>

<p>Estamos conscientes de que nuestros actores clave juegan un papel importante en la producción, el transporte y el consumo del café que proveemos y procesamos. Queremos tomar en cuenta los problemas que ustedes consideran más relevantes para <i>ingresar el nombre de la empresa</i>.</p> <p>Siéntase libre de describir cómo determinó cada tema (p. ej., trabajo infantil, porque las empresas deben tomar en cuenta el impacto de las prácticas de suministro en comunidades vulnerables).</p>	<p>.....</p> <p>Puesto</p> <p>.....</p> <p>Le agradecería su respuesta. Puede ponerse en contacto conmigo en: <i>Ingrese su correo electrónico y número de teléfono móvil/fijo</i>.</p> <p><input type="checkbox"/> Por favor, seleccione esta casilla y escriba su número de teléfono si le gustaría que le llamemos</p> <p>_____.</p> <p>_____.</p>
--	---

Construir Relaciones Con Los Actores Clave

Ante todo, el propósito principal de la participación es crear y fomentar el diálogo sobre los problemas laborales que afectan las operaciones de la cadena de suministro de la empresa o que han sido identificados como problemas relevantes en la agenda de sostenibilidad. La priorización debe considerar las recomendaciones de relevancia que se incluyen en el Marco para la Presentación de Reportes de los Principios Rectores de las Naciones Unidas (UNGP).³ La definición de las prioridades es uno de los primeros pasos que se deben tomar, seguida del establecimiento de un mecanismo apropiado para la retroalimentación externa continua sobre la presentación de reportes sociales. La *Guía para la presentación de reportes públicos de actores en el sector privado* contiene más detalles sobre estos mecanismos.

Considere que una meta a nivel más alto es fomentar relaciones a largo plazo que provean una diversidad de perspectivas sobre la operación de los negocios de la compañía y más información acerca del impacto y la innovación para mejorar el impacto social de su área de suministro y para abordar los desafíos laborales en su cadena de suministro de manera más efectiva. Algunos de los beneficios de la participación de los actores clave son:

- Perspectivas más diversas sobre las fortalezas y debilidades de la empresa.
- La capacidad de anticipar críticas inesperadas.
- Un enfoque proactivo, y no reactivo, en su agenda de presentación de Reportes Sociales.
- Una mayor facilidad para el compromiso de la empresa con la priorización de riesgos laborales.
- La construcción de una reputación positiva de la empresa y de sus esfuerzos para abordar los asuntos laborales.

- El fomento del conocimiento y la capacidad (una ventaja competitiva) de la empresa/marca.

La manera más efectiva y convencional de fomentar la participación de los actores clave son las reuniones bilaterales o de grupo. Un enfoque estructurado en este diálogo mejorará enormemente su efectividad e impacto. A continuación se describen brevemente dos metodologías relevantes (con detalles adicionales en los vínculos incluidos):

1. **The World Café™:** Las “conversaciones de café” están diseñadas bajo el supuesto de que las personas ya traen consigo la sabiduría y la creatividad para enfrentarse a los desafíos más difíciles. La guía innovadora de The World Café para el diálogo permite la participación de grupos en rondas de conversaciones conectadas. El factor clave en este diálogo es el uso de siete principios de diálogo (establecer el contexto, crear un espacio acogedor, explorar las preguntas que importan, motivar la participación de todos, conectar diversas perspectivas e influenciarse mutuamente, escuchar juntos los patrones/ideas/preguntas, cosechar y compartir descubrimientos colectivos) basados en preguntas específicas para crear “conversaciones que importan,” creando diálogos y conocimiento en las áreas científicas de interés. (Puede encontrar más información en [The World Café](#)).
2. **Indagación Apreciativa:** La Indagación Apreciativa (IA) es un modelo de administración del cambio. En pocas palabras, la IA puede definirse como un método de conversaciones positivas en las que los problemas se “transforman” en posibilidades, donde se convierte al diálogo en soluciones positivas (camino alternativo) y se facilita la acción para abordar los problemas urgentes. Cuando se implementa de la manera apropiada, la IA genera ambientes positivos para la colaboración orientada a la acción, en lugar del paradigma de “problema por resolver” que dificulta la identificación y la implementación de soluciones viables debido a la atención excesiva que se le da al problema, un dilema común que surge cuando las necesidades de negocios se enfrentan a cadenas de suministro complejas combinadas con prioridades divergentes entre los actores clave. (Puede encontrar más información en [Indagación Apreciativa](#)).

Próximos Pasos

A continuación se resume el proceso descrito para una estrategia de participación:

1. **Priorización de los actores clave:** localice su esfera de influencia y priorice la participación de actores clave específicos para maximizar el impacto social y operacional.
2. **Participación de los actores clave:** identifique canales de participación y comunicación y entable el diálogo acerca de temas alineados con sus necesidades de suministro y su agenda de sostenibilidad.

3. *Construcción de relaciones con actores clave*: identifique oportunidades para obtener retroalimentación y fomentar relaciones con los actores clave para su participación en el futuro.

Antes de iniciar el proceso para fomentar la participación de los actores clave, es ideal que su empresa cree un documento de referencia que describa la visión y el propósito de la participación estratégica. Esto requerirá ir más allá de las relaciones públicas y de la gestión de riesgos de reputación y aumentar la conciencia y la apertura en toda la empresa sobre los beneficios de la participación de los actores clave, así como la apertura a nuevos enfoques para gestionar los riesgos laborales a través del diálogo con los actores clave y de enfoques proactivos y a largo plazo para abordar los problemas laborales y sus causas raíz. Entre más integrada esté esta conciencia en su empresa, más fácil será implementar alianzas fuertes que beneficiarán al negocio en general. Busque líderes para que encabecen esta tarea y brinde apoyo por parte de la alta dirección para su implementación.

El proceso que se describe en la herramienta *Guía sobre la participación de actores clave* puede ser usada para presentar informes sobre su agenda de sostenibilidad incorporando una retroalimentación de alta calidad de los actores clave y mejorando la confianza y la transparencia en las relaciones de la compañía. Para maximizar el impacto de los esfuerzos de participación, es esencial fomentar la buena comunicación en su base de actores clave (consulte la *Guía sobre la Presentación de Reportes de Actores del Sector Privado*).

El uso de la herramienta *Análisis de causas raíz de violaciones laborales en el sector café* servirá de orientación para identificar y abordar las causas raíz de los problemas laborales en las cadenas de suministro del café, y puede ser relevante para generar información que comunique su agenda de responsabilidad social y su estrategia de participación.

Junto con el *Marco para la verificación independiente de suministro ético*, esta *Guía sobre la participación de actores clave* puede integrar las expectativas de los consumidores y de los clientes, sacando provecho de las innovaciones para diferenciar sus modelos de negocios y prácticas de suministro ético.

Finalmente, para las empresas y organizaciones interesadas en explorar principios y estrategias de participación más detalladamente, incluimos algunas referencias de este documento que podrán proveer más información y perspectivas en el tema:

- Gbangola, Kye; Lawler, Nicole. *How to produce a sustainability report*. Routledge, T&F. 2014.
- Jeffery, Neil. *Stakeholder Engagement: A road map to meaningful engagement*. Doughty Centre, Cranfield School of Management. 2009.
- Taylor, Allison; Bancelhon, Charlotte. *Five-Step Approach to Stakeholder Engagement*. BSR. 2019.
- Sanford, Carol. "The Responsible Business: Reimagining sustainability & success." InterOctave, 2020.

Notas Al Pie

¹ Para esta herramienta, los *actores clave* se definen como individuos, grupos u organizaciones que afectan o son afectados por las operaciones de una organización, y por lo tanto son conectados, directamente o indirectamente, a las actividades y la creación de valor compartido de las empresas.

² Sanford, Carol. "The Responsible Business: Reimagining sustainability & success." InterOctave, 2020.

³ <https://www.ungpreporting.org/framework-guidance/>