



ASOCIACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

Guía práctica para el relacionamiento con la Comunidad

Aspectos básicos sobre Comunidad y Empresa

ÁREA SOCIAL

01/06/2014

Tabla de contenido

Introducción	1
Recomendaciones Generales	2
Conceptos básicos	5
Pasos para construir una estrategia de relacionamiento con la Comunidad	7
Paso 1	8
Paso 2	10
Paso 3	14
Paso 4	15
Paso 5	18
Consideraciones finales	20
Bibliografía	21

Introducción

La Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED, posee como misión promover una cultura de responsabilidad social que permita fomentar el desarrollo sostenible del país. Un desarrollo sostenible económico, social y ambiental, que permita el goce a las generaciones futuras, de los recursos que hoy disfrutamos racionalmente.

Esta tarea que incluye a todos los sectores de la sociedad, es una decisión colectiva por garantizar que los negocios, las personas, las comunidades, la naturaleza, y en fin todo lo que poseemos y lo que somos, se mantenga y prospere hoy y siempre. Somos conscientes de que la responsabilidad social es el aporte que hacemos al desarrollo sostenible, basada en aquella actitud constante de asumir los impactos que nuestra operación (y en esencia misma, nuestra existencia) genera. Esta actitud no se ejerce en solitario, depende e interactúa con otros actores, y uno de ellos, trascendental, es la comunidad donde la empresa opera, donde impacta directamente, donde influye, por la cual es influida, de la cual depende y aquella que depende de la empresa. En definitiva, es una de las partes interesadas más concretas y diversas a la vez, que como tal requiere de un relacionamiento que se construye en forma estratégica y que debe ser pensada, implementada, evaluada y repensada.

La guía práctica que presentamos a continuación pretende servir de marco general para que las empresas asociadas de AED, encuentren una orientación para iniciar o fortalecer su relacionamiento con la comunidad. Se incluyen algunas recomendaciones, matrices y anexos que pueden servir de base para el trabajo comunitario de la empresa, incluyendo a su público interno. Se ha elaborado a partir de varios documentos existentes sobre el tema, que hemos condensado para facilitar su utilización, dichos documentos se detallan en la bibliografía de referencia. Esta guía indica algunos aspectos esenciales que se pueden adecuar a cada caso concreto, agregándole una dosis de creatividad, la empresa podrá contar con una estrategia clara para potenciar sus relaciones con la comunidad, motivar a su personal y reducir algunos riesgos de su operación. Es importante aclarar que esta guía no pretende ser autosuficiente en la materia, sino que parte de que la persona que la utilizará, puede acceder a otros recursos, capacitación y herramientas dadas por AED para implementar de manera efectiva los pasos que planteamos. De esta forma, no ahondamos en por ejemplo como hacer un mapeo de partes interesadas ni cómo identificar temas materiales, son parte de nuestros insumos como empresa para aplicar la guía, pero deben ser realizados por la empresa durante el proceso. Para ello, se puede recurrir a la persona Ejecutiva de Gestión para la Sostenibilidad que le puede orientar al respecto.

I- Recomendaciones generales

Antes de entrar en el paso a paso, queremos destacar algunos elementos que tanto la literatura como la experiencia nos han demostrado que no debemos olvidar. Es muy importante poner atención a estas recomendaciones para aumentar el éxito de la relación con la comunidad, pues parten de una actitud de la empresa hacia esta parte interesada y que debería prevalecer para todas.¹

a. Cuanto antes, mejor: Establecer y desarrollar una relación con la comunidad requiere tiempo. La mayoría de los aspectos esenciales de una buena relación como la confianza y el respeto mutuo, se desarrollan con el tiempo, a partir de las experiencias, los contactos individuales, el diálogo, etc. Por esto, es necesario comenzar cuanto antes a relacionarse. Muchas empresas inician la relación con la comunidad, desde el momento en que están en proceso los permisos de establecimiento. Mucho antes del diseño final de edificaciones, incluso, pues este puede depender del resultado de dicho relacionamiento. Cuanto más pronto se inicie el proceso de diálogo y comunicación entre la empresa y la comunidad, más rápido la primera puede responder a las expectativas comunitarias, puede despejar dudas, aclarar malentendidos y temores. Con esto puede disminuir los riesgos de integrarse en una comunidad que la ve como amenaza, como un extraño o invasor, y transformarla desde el inicio es un actor más de la comunidad que ya es conocido y que ha compartido con ellos desde antes.

“Tomar la iniciativa significa luchar contra la tendencia a demorar las consultas por estimar que es muy prematuro realizarlas y la empresa aún no tiene todas las respuestas o está preocupada de no crear mayores expectativas. En realidad, lo más probable es que la gente ya tenga grandes expectativas de una u otra forma y que estén comenzando a circular especulaciones acerca del proyecto y la empresa. Establecer relaciones con los actores sociales en una etapa temprana brinda una buena oportunidad para influir en las percepciones de la población y crear desde un comienzo un tono positivo con los actores sociales.”

b. No esperemos a que surja una crisis para acercarnos a la comunidad: Muchas veces las empresas, ante el alto nivel de trabajo, la presión por iniciar operaciones o por la costumbre de estar aisladas, consideran poco prioritario establecer relaciones con la comunidad, principalmente porque no ven una necesidad urgente como para invertir tiempo y recursos en ello. No obstante, si llega a surgir un problema o conflicto, y no existen canales y relaciones de comunicación, la empresa queda automáticamente en desventaja. Es más probable que una comunidad le dé “el

1 La estructura y principales ideas de este apartado han sido tomadas de: “Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: manual para las empresas en mercados emergentes”. IFC, Banco Mundial, 2007. Es un manual que invitamos a consultar por su exhaustividad, a pesar de haber sido publicado anteriormente a la ISO 26000, incluye conceptos y principios concordantes o afines a esta norma de responsabilidad social. Los textos en comillas son aquellos tomados textualmente de dicho documento.

beneficio de la duda” a una empresa que conoce y con la cual han tenido contacto regular. Caso contrario, la comunidad o sus líderes, al menos, tendrán una actitud defensiva y una percepción negativa, producto del conflicto, que será difícil superar con el tiempo. Además, puede resultar más difícil acercarse a terceros, tales como funcionarios de los gobiernos locales u ONG, para pedir su asistencia como aliados o intermediarios cuando el problema ya se ha producido, debido a la percepción del riesgo para su reputación de ser asociados a la empresa. Insistimos, interactuar con la comunidad desde un inicio —como parte de la estrategia básica de la empresa— permite forjar relaciones que pueden servir de “capital” en tiempos difíciles, o como lo llama, doña Roxana Víquez, asesora del comité del área Social de AED, “crear un colchón” para cuando tengamos un problema.

c. Incorporar una visión de largo plazo en el relacionamiento: En el acompañamiento a empresas siempre destacamos que para establecer y mantener buenas relaciones hay que pensar en el largo plazo. Las empresas que adoptan una perspectiva de este tipo suelen tomar decisiones diferentes. Invierten en contratar y capacitar personal que sirva de enlace con la comunidad y reconocen la importancia de cumplir sistemáticamente sus compromisos con los actores sociales, sea gobierno local, comités comunales, asociaciones de desarrollo o similares. Comunican en forma constante y comprensible a la población local sobre el avance de proyectos que les afectan y se esmeran en personalizar las relaciones a través de contactos informales y sociales, y, por intermedio de sus empleados, procuran establecer vínculos con las comunidades locales. Toman muy en serio las reclamaciones y tratan de resolverlas en forma confiable y oportuna. Escuchan más y aprenden de la comunidad. La alta gerencia de las empresas participa en las actividades de los actores sociales e integra esta función en los planes de la empresa. *“(..) Las empresas que se concentran en forjar relaciones duraderas tienen en cuenta el panorama general y no permiten que sus intereses a corto plazo (como negociar indemnizaciones lo más bajas posible) pongan en peligro la autorización social (licencia social) para desarrollar operaciones en la zona.”*

d. Adaptemos el proceso de relacionamiento según la empresa o el proyecto: Las empresas deberían adaptar sus estrategias para relacionarse con la comunidad teniendo en cuenta los riesgos e impactos reales o potenciales que implicarán sus proyectos. El tipo de relación que el sector empresarial debería tratar de establecer variará de acuerdo con la naturaleza, ubicación y envergadura del proyecto, y los intereses y expectativas de la comunidad, como parte interesada. Por ejemplo, es posible que un proyecto pequeño que produzca un impacto mínimo en la población de los alrededores sólo tenga que concentrarse en la divulgación de información y las comunicaciones, a diferencia de otros proyectos más complejos, que producen impactos de mayor alcance en varios grupos sociales, respecto de los cuales se deberá adoptar un enfoque más estratégico y riguroso para dirigir eficazmente el proceso. Las empresas deben estar preparadas ante el hecho de que se insertarán en un *contexto preexistente pero dinámico*, con historias y culturas establecidas y, a menudo, complejas relaciones políticas, sociales y económicas entre grupos. Como lo advierte el IFC en su manual de relacionamiento con la comunidad: *“las relaciones con los actores sociales pueden politizarse y complicarse, y provocar o exacerbar conflictos y*

producir resultados imprevistos. No existe una fórmula fácil para encarar estos desafíos". Por ello es necesario ser proactivos, y dirigir el proceso en forma estratégica para lo cual la guía que damos puede ayudar a sistematizar la respuesta y tener un plan para su implementación y revisión.

e. Gestionar la relación con la comunidad como una función básica de la empresa: Las relaciones con la comunidad deben gestionarse como cualquier otra función de la empresa. Para ello habrá}

Que contar con una estrategia bien definida, objetivos claros, un cronograma y un presupuesto, así como distribución de responsabilidades. Todo el personal debería conocer el programa y entender las razones para llevarlo a cabo, así como las consecuencias que éste podría tener para los intereses de la empresa... La asignación de responsabilidades para interactuar con los actores sociales (comunidad, gobierno local, ongs) a los departamentos o áreas de la empresa, hacen que aumenten las posibilidades de que sirvan a los objetivos de la empresa, en vez de convertirse en una actividad periférica de alto costo que no guarda relación con las realidades de las operaciones y crea expectativas que no se pueden cumplir. Este es el caso típico de una relación con la comunidad basada en la filantropía, sea reactiva o estratégica, que genera dependencia y demandas crecientes. Como en las demás funciones clave de la empresa, la transparencia y rendición de cuentas y la participación de la alta gerencia son aspectos fundamentales.

II. Conceptos básicos²

Comunidad: se refiere a los asentamientos residenciales o sociales de otro tipo, ubicados en un área geográfica que se encuentra próxima físicamente al sitio en que se encuentra una organización o dentro de las áreas de impacto de la misma. El área y los miembros de la comunidad afectados por los impactos de una organización dependerán del contexto y especialmente del tamaño y naturaleza de dichos impactos. Sin embargo, en general, también se puede entender el término comunidad, como un grupo de personas que tienen determinadas características en común, interesadas en un asunto particular.

Responsabilidad Social: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las condiciones y necesidades de su comunidad, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en todas sus acciones y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Impacto: cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización. Los impactos pueden ser reales (que ya hayan ocurrido) o potenciales (pueden darse en el futuro).

Participación activa de la comunidad: La participación activa de la comunidad es la ayuda proactiva de una organización a la comunidad. Su objetivo es prevenir y resolver problemas, fomentando alianzas con organizaciones locales y partes interesadas, y aspirando a ser un buen ciudadano organizacional de la comunidad. No sustituye la necesidad de asumir responsabilidad por los impactos en la sociedad y el medio ambiente. Las organizaciones contribuyen a sus comunidades a través de su participación y apoyo en instituciones civiles, y mediante la participación activa en redes de grupos e individuos que constituyen la sociedad civil.

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

2 Tomados de la ISO 26000 de Responsabilidad Social.



Impacto Colectivo: ³es una estrategia para resolver necesidades o problemas sociales que persigue incrementar el impacto mediante un proceso centrado en impulsar la colaboración entre diferentes organizaciones y el progreso hacia objetivos comunes. Incluye una visión compartida, la comunicación permanente entre las partes, una métrica común, y una organización que coordine.

3 “Collective Impact” es un concepto desarrollado por John Kania y Mark Kramer, consultores de FSG y publicado en la revista *Stanford Social Innovation Review* en el 2011. Le siguieron dos artículos más sobre el tema, esta propuesta ha gozado a la fecha de gran aceptación por organizaciones de talla mundial como United Way, la Universidad de Nueva York y el Consejo de Soluciones Comunitarias de la Casa Blanca.

III. Pasos para construir una estrategia de relacionamiento con la comunidad

El relacionamiento con la comunidad de forma estratégica es una actividad constante de la empresa que pretende:

- Generar buenas relaciones con la comunidad, ser considerado un buen vecino. Como lo hemos manifestado anteriormente, la empresa debería constituirse proactivamente en un actor social que participe en los procesos socioculturales de la comunidad y contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Definitivamente, las empresas pueden contribuir al desarrollo económico y social de los países en que operan.
- Mejorar la competitividad de los territorios e impulsar el desarrollo económico local. Una empresa puede aportar en la mejora de condiciones comunitarias tales como incremento de la empleabilidad de la población, disminución del desempleo local, apoyo al mejoramiento de servicios básicos mediante alianzas locales, transferencia de capacidades de gestión a entes locales comunales, entre otros.
- Minimizar los riesgos de operación al asumir los impactos. Una relación formal con la comunidad disminuye riesgos de operación, aporta al logro de los objetivos empresariales y otorga licencia social para operar, siempre y cuando se identifiquen los impactos de la operación, se implementen acciones para disminuirlos y se comunique constantemente. Es una Asumir impactos y crear valor para la empresa.
- Crear valor para todos los grupos de interés en forma sostenida y equilibrada, esto implica potenciar el empoderamiento de la comunidad y no la dependencia. Una relación planificada y estratégica brinda aprendizaje a todas las partes, otorga herramientas a los mismos grupos locales para que puedan gestionar ante otros entes sus propias demandas.

Las etapas que desarrollaremos para la relación con la comunidad, se basan en las establecidas en el documento “De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”, del 2006⁴. No obstante, la mayor parte de los contenidos se han enriquecido con creación propia de AED producto de la experiencia en proyectos de inversión social comunitarios o en alianza público privada.

4 “De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” publicado por Accountability, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates Canadá Inc.2005, Versión en castellano del 2006 es iniciativa entre Telefónica y el Instituto Noós.

Paso 1. Pensamiento estratégico:

Esta primera etapa nos permite recolectar la información necesaria para diseñar la estrategia de relacionamiento, no necesariamente las etapas se cumplen en una línea recta horizontal. Muchas veces ya tenemos claro cuál es nuestra comunidad de influencia y además quienes son los líderes comunales o grupos sociales que pueden ser nuestros interlocutores. Si es así, solamente hacemos una pequeña revisión de esta parte para ver si hemos tomado en cuenta todos los aspectos o si hay algunas áreas que debemos reforzar.

Esta etapa la realizaremos contestando a estas preguntas:

1.1 ¿Cuál es mi comunidad de interés y de influencia?

Se requiere identificar claramente la o las comunidades que se afectan o que afectan la operación de la empresa. Pueden ser geográficas inmediatas a la operación del negocio o que se impactan por la cadena de valor de la empresa. Por ejemplo el alto tránsito vehicular de los distribuidores o proveedores que ingresan a la empresa. Es necesario realizar un mapeo de grupos comunales, liderazgos positivos y negativos, grupos de interés en general de la comunidad. Estas personas serán clave en los siguientes momentos de planificación e implementación ya que representan intereses concretos y son líderes de opinión que pueden apoyar los procesos de relacionamiento.

1.2 ¿Cuáles son los impactos positivos y negativos que genera mi operación en esta comunidad, los hemos identificado en forma exhaustiva?

La determinación de impactos, como bien lo sabemos, debe partir no solo de una consulta interna en la empresa, sino también de la consulta a las partes interesadas, en este caso, la comunidad. Es posible que de acuerdo con la operación de la empresa, en algunas etapas de la producción algunas comunidades sean impactadas y otras no, o lo sean de forma diferente. Por ejemplo, una empresa que fabrica cemento, impacta en forma diferente a la comunidad donde extrae el material que aquella donde posee la planta, o donde están las bodegas. Una cadena de supermercados tiene impactos diferenciados en la comunidad donde comercializa y en aquella donde tiene centros de distribución o donde operan los proveedores agrícolas.

Como nuestra metodología de Responsabilidad Social, se basa en responder a los impactos, esta etapa es muy importante, ya que definirá el plan de acción futuro, los recursos a designar y en general toda la estrategia de relacionamiento. La empresa debe realizar un proceso de debida diligencia para identificar y reconocer sus impactos. Esto implica: apoyo técnico dentro de la empresa, consulta con partes interesadas, conocimiento de los impactos del sector al que pertenece, análisis de la legislación y normativa que le regula, entre otros.

Recordemos, si la estrategia no responde a los impactos, es muy difícil que la empresa y la comunidad obtengan los beneficios de su relacionamiento, lo cual puede conducir a grandes gastos

de recursos y esfuerzos por parte de la empresa, a aumentar los malestares de la comunidad y por ende los riesgos de operación. Un desgaste constante en ambas vías en la cual no se vislumbra una salida favorable.

1.3 ¿Tenemos claro cuáles son las expectativas de la comunidad, cuál es su visión acerca de los impactos de la empresa?

Muchas veces suponemos algunas expectativas de la comunidad hacia la empresa, principalmente cuando no ha existido relación previa y estamos frente a un problema concreto o un conflicto. Conviene siempre realizar procesos de consulta a la comunidad para saber su percepción de la operación de la empresa. En algunos casos contamos con recursos para hacer estudios de percepción, pero en la mayoría de los casos, podemos recurrir a sesiones de trabajo con líderes comunales, representantes municipales, colaboradores que viven en la comunidad e incluso proveedores locales. Ellos pueden ser convocados a reuniones de consulta para que nos brinden mayores insumos a los que suponemos o que nos orienten sobre los liderazgos locales y las dinámicas sociales y políticas del entorno.

Ejemplo de Instrumento de consulta con representantes comunales o líderes

Organización o comunidad que representa: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

Ocupación: _____

1. ¿Cuéntenos cuál considera que es la ventaja de contar con la empresa X en la comunidad, cuáles son los beneficios que brinda?
2. Indique cuáles son las desventajas o aspectos negativos que considera posee la presencia de la empresa X y las actividades que desarrolla. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa o conoce de alguien que haya tenido o tenga perjuicios por la acción de la empresa?
3. ¿Cómo cree usted que pueden mejorarse dichos aspectos negativos?
4. Propuestas para maximizar los aportes positivos de la empresa a la comunidad.
5. Hablemos sobre la comunidad que sueña. Cómo podemos como empresa aportar?

1.4 ¿En materia de comunidad, hemos identificado cuáles son los asuntos materiales que debe asumir la empresa?

Si la empresa ha realizado un proceso exhaustivo de identificación de impactos (debida diligencia), tiene claro entonces cuáles son sus responsabilidades frente a estos impactos, cuáles son las áreas críticas que debe abordar, a esto le llamamos temas o asuntos materiales.

Ejemplos: si una empresa sabe que uno de sus principales impactos es la alta producción de residuos sólidos post consumo, pues entonces es un asunto material poseer un sistema de gestión ambiental o al menos de disminución de residuos. Si otra empresa identifica que un impacto potencial en su cadena de valor es el trabajo infantil, entonces es un asunto material trabajar para la prevención de esta situación y en general del respeto a los derechos humanos y el cumplimiento de la ley en toda su operación.

Si hemos identificado que la empresa genera impactos en la comunidad como ruido, polvo, alto tránsito vehicular, residuos sólidos, inseguridad, etc. debemos entonces tener claros los temas materiales que debemos abordar con la comunidad y no estar realizando acciones filantrópicas que nada tienen que ver con nuestros impactos, que creemos que nos mejora la imagen, pero que en realidad solo generan relaciones débiles, dependencia de la comunidad, clientelismo y hasta riesgo de corrupción.

Podemos encontrarnos ante una diversidad de asuntos materiales que debemos enfrentar, con recursos y tiempo limitado. Para ello es necesario que realicemos una priorización que responda a alguno de los siguientes indicadores: urgencia, riesgo para la operación, sencillez y nos otorga victorias rápidas, implica pocos recursos económicos, responde a una demanda legal, es parte de una negociación con la comunidad, tiene algún plazo perentorio, entre otros. La priorización es esencial pues forma parte de la siguiente etapa de planificación.

Paso 2. Dedicar tiempo al análisis y la planificación

En la etapa anterior hemos hecho una intensa labor de obtener insumos para la planificación, contamos con un material muy importante, por lo cual pasamos a enriquecerlo con un análisis concreto de la empresa y sus propias expectativas. En esta etapa respondemos a estas preguntas:

2.1 ¿Qué tipo de relación posee con la comunidad? ¿Adónde quiero llegar?

Relacionarse con la comunidad de forma estratégica no es un fin en sí mismo, es un medio para el logro de fines de la empresa, del negocio y de la comunidad. La relación con la comunidad no puede responder a una reacción automática, sino a un plan metódico, basado en los diversos

elementos que destacamos en esta guía. Por ello, analizar la relación actual, si existe, y definir mis metas de relacionamiento es esencial en la planificación.

Tipos de relación con la comunidad

Sin relación	No hay ningún tipo de relación
Exploratoria	Existe relación cuando se presentan oportunidades y desafíos. Se trata de aprender sobre el tema. Depende del compromiso individual de algún colaborador o departamento. Por lo general es solamente cuando hay conflictos.
En desarrollo	Existen procesos más constantes de relación. Se presta alguna atención a las necesidades de las partes interesadas. No forma parte de la toma de decisiones y la planificación estratégica. No hay objetivos de desempeño definidos respecto al relacionamiento con la comunidad.
Integrada	Existen procesos participativos de alta calidad que alimentan la toma de decisiones y están integrados en los procesos básicos de gestión. Se sistematiza la experiencia. (Consulta partes interesadas, percepción de impactos, etc.)
Estratégica	Las relaciones con la comunidad son de alta calidad forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de negocios. Los temas se tratan a profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel local y global. La participación activa de la comunidad es un indicador desempeño.

Ahora que tengo claro el tipo de relación, analizamos en la empresa adónde quiero llegar, cuáles son mis metas de corto, mediano y largo plazo. En este punto se necesita ser realista sobre las posibilidades inmediatas de ir generando avances en el relacionamiento. Si estoy en un punto de crisis, con una comunidad donde no se ha tenido relacionamiento positivo previo, primero debo concentrarme en solucionar la crisis y paralelamente puedo ir sentando las bases para una relación más integrada al negocio. Pero no puedo dejar de atender los asuntos que requieren solución

inmediata mientras realizo el proceso de planificación estratégica. Aquí reafirmamos nuestra recomendación de que cuanto antes, mejor, se inicie la relación planificada con la comunidad para tener herramientas y recursos de respuesta disponibles si llega a surgir un conflicto.

2.2 ¿Cuáles son las acciones en ese tema que realizan otros?

Hemos insistido que volver los ojos a la competencia o a quienes poseen condiciones similares a las de nuestra empresa, es siempre un buen recurso para “no inventar el agua tibia”, aprovechar las publicaciones, los espacios de intercambio de experiencias y leer informes de sostenibilidad o memorias de empresas del sector puede ser muy provechoso para aprender como gestionan otros su relación con la comunidad, en situaciones o problemas similares a los que tenemos. Esto puede servir tanto como guía para implementar acciones como una fuente de consulta que permita reducir la curva de aprendizaje. Las mesas de capacitación de AED pretenden aportar en este sentido, poner atención a las experiencias empresariales que allí se muestran puede ser muy importante para crear una red de contactos que nos brinden orientación en casos concretos.

2.3 ¿Con cuáles recursos cuento?: no partir de cero, identificar posibles alianzas

Seguimos con nuestra labor de análisis y recolección de insumos, ahora hacia adentro de la organización. Muchas veces cuando enfrentamos un proceso de planificación, se nos olvida que todo aquello que se ha realizado informalmente, sin sistema, puede ser rescatado dándole un sentido estratégico. Los recursos como personal voluntario capacitado, líderes que han promovido acciones concretas esporádicas, algún fondo de ayuda social en la empresa, son recursos que no se deben despreciar por su origen filantrópico o reactivo. Son parte del capital que la empresa posee y que ahora pondremos al servicio de un relacionamiento estratégico dirigido a responder por los impactos de la operación, además nos permite acercar a nuestra causa a personas que puedan sentirse amenazadas porque ahora la empresa está haciendo las cosas diferentes, a pesar de que “siempre las hemos hecho igual y funcionan bien”. Nos permite enfrentar la resistencia al cambio y reconocer que casi todo puede sumar a la estrategia. Finalmente, un mapeo de aliados externos es necesario para maximizar los recursos de la empresa, desde el gobierno local, los programas de apoyo de ongs, las labores de liderazgo de grupos comunales, hasta los colaboradores que viven cerca de la empresa, son elementos que pueden servirnos de entes multiplicadores de iniciativas y de coejecutores de proyectos, que asuman responsabilidades concretas que contribuyan a los objetivos comunes.

Esta es una plantilla que contiene preguntas sobre el grado de trabajo con la comunidad que posee la empresa y que nos permite realizar un diagnóstico. Son solamente una guía y pueden variarse según el alcance, cobertura o grado de operación de la empresa.

Iniciativas	Implementado	En Proceso	No Implementado
¿La empresa ha identificado cuál es la comunidad donde aplicará su política de RSE?			
¿Conoce las principales organizaciones de esa comunidad y sus actividades?			
¿Ha respondido a reclamos de su comunidad sobre el impacto de sus actividades?			
¿Trabaja con organizaciones comunitarias y desarrolla con ellas proyectos en conjunto?			
¿Cuenta con políticas por escrito para minimizar los impactos negativos en su comunidad más inmediata?			
¿La empresa provee programas de co-financiamiento para oportunidades educativas a hijos y familiares de colaboradores?			
¿Ofrece programas o instalaciones de recreación para familiares de los colaboradores?			
¿La empresa realiza inversiones en la comunidad?			
¿Cuenta con un presupuesto destinado específicamente para obras inversión social?			
¿Se incentiva en los colaboradores el trabajo voluntario en la comunidad?			
¿Informa a los colaboradores sobre oportunidades de voluntariado?			
¿Se reconoce formalmente a los colaboradores que realizan trabajo voluntario?			
¿La empresa participa junto a otras organizaciones en la discusión y búsqueda de solución a los problemas comunitarios?			
¿La empresa realiza campañas educativas de interés público para la comunidad?			
¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos que estructuran su relación con la comunidad?			
¿La empresa invierte en iniciativas para dotar de servicios básicos a la comunidad en que opera (servicios sanitarios, agua potable, salud, vivienda y seguridad alimentaria)?			

Paso 3. Fortalecimiento de las capacidades de relacionamiento.

En esta etapa nos referimos a fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa. Este elemento también es esencial (como todos los cinco) para definir la estrategia de relacionamiento con la comunidad. Toda planificación debe tomar en cuenta la posibilidad de la empresa de responder a las demandas comunales con oportunidad y pertinencia. Para ello necesitamos:

3.1 Fortalecer las habilidades de las personas necesarias

Las empresas son las personas que trabajan en ellas, por eso, cuando hablamos de fortalecer la capacidad de relacionarse de una empresa, aludimos a generar la capacidad interna de establecer dicho relacionamiento estratégico. Invertir en procesos de capacitación es una buena idea siempre, principalmente si responden a un plan que pretenda cerrar las brechas entre lo que deseamos alcanzar y el perfil de personas que tenemos en la empresa para esta área. Recordemos que al inicio de la guía destacamos que es necesario que todo el personal de la empresa conozca nuestros objetivos y prioridades en temas de relacionamiento con la comunidad. Es necesario un protocolo de respuesta, que incluya los mensajes claves, las personas voceras autorizadas, las personas que pueden atender asuntos conflictivos y sobre todo que determine la responsabilidad que cada colaborador/a tiene frente a la empresa y la comunidad de sus propias actuaciones y manifestaciones. En algunas empresas poseen un departamento específico de asuntos corporativos o relaciones con la comunidad, sin embargo, esto no exime que toda la organización conozca la estrategia y tenga indicadores de desempeño relacionados con el apoyo a acciones comunitarias. Una manifestación errónea, una promesa incumplida o la generación de falsas expectativas en la comunidad, realizadas por un colaborador, puede causar un grave daño a la confianza de la comunidad y por ende afectar la credibilidad de la empresa para actuaciones futuras.

3.2 Considerar las limitaciones de recursos versus las expectativas

Muy relacionado a lo anterior, la planificación debe ser estratégica, fundamentada en la atención de los impactos, en consulta con la comunidad, pero tomando en cuenta los recursos con que cuenta la empresa. Este es uno de los principales elementos para la priorización, y debe de comunicarse. El objetivo es construir una relación de confianza y duradera que se caracterice por la transparencia y la rendición de cuentas, así como por el cumplimiento de acuerdos. Nadie está obligado a lo imposible, pero debe de dejarlo claro. Si una empresa se compromete a apoyar determinado proyecto comunitario o a disminuir sus impactos en determinado tiempo, debe cumplirlo. Antes de comprometerse, debe de planificar y ello implica necesariamente identificar los recursos con los que cuenta y las personas responsables.

3.3 Mecanismo de atención de las reclamaciones

En las operaciones que generan alto impacto social y ambiental, los reclamos son inevitables. Cuando aparecen esas quejas, la forma en que responde la empresa (o el modo en que se percibe su respuesta) es importante y puede tener consecuencias significativas sobre el desempeño empresarial. El mecanismo de reclamación debería estar diseñado de acuerdo con los niveles de riesgo e impactos que entraña un proyecto o una operación regular. A veces la operación normal de una empresa no genera reclamos, pero su decisión de ampliar instalaciones se convierte en un caos comunitario.

Para las comunidades afectadas y otros grupos interesados que buscan la resolución de sus reclamaciones, es importante la percepción de que el proceso es “justo” y transparente. Un proceso adecuado puede obtener mejores logros y dar a las personas la satisfacción de saber que sus reclamaciones fueron escuchadas, aunque los resultados no sean del todo lo que ellos deseaban. Cuando diseñamos los mecanismos de reclamación, se debe procurar que sean comprensibles, de fácil acceso y culturalmente apropiados para la población local.

Es importante aclarar desde el inicio quiénes podrán utilizar los mecanismos y garantizar a las personas de la comunidad que no habrá costos ni multas asociadas con la presentación de una queja. Se debe lograr que todo el proceso (desde cómo se recibe y examina una reclamación hasta cómo se toman las decisiones y cuáles podrían ser las posibilidades de apelación) sea lo más transparente posible mediante una adecuada comunicación, que desde luego debe comenzar por el mismo público interno y los proveedores, si fuera el caso.

Paso 4. Relacionarse de manera efectiva: Plan de acción e implementación

A esta altura del proceso ya contamos con los principales insumos y herramientas para crear un plan de acción que nos permita implementar acciones concretas encaminadas a lograr los objetivos estratégicos. Dicho plan debe definir claramente los resultados que deseamos alcanzar, aquí indicamos para qué relacionarnos, a qué motivaciones responde el plan y sus acciones, así como los recursos que invertiremos, los responsables en llevar a cabo cada etapa, cuales resultados esperamos en el corto y mediano plazo, y los tiempos esperados para concretarlos. Determinar los indicadores de cumplimiento a partir de una línea base es importante para poder medir los avances e implementar acciones correctivas si es necesario, en el transcurso de la ejecución.

Es deseable que el plan de acción se estructure de la misma forma en que la empresa planifica su gestión empresarial, de esta forma, la relación con la comunidad no se plantea como una actividad al margen de la operación, sino que se incorpora dentro de los mismos procesos de la empresa y se

mide a las personas responsables y sus logros con la misma métrica que se mide el alcance de otros objetivos de la organización.

“Un elemento de gran importancia es que las relaciones con los actores sociales deben gestionarse como cualquier otra función de la empresa: con metas y objetivos claramente definidos, personal profesional dedicado a la tarea, presupuesto y cronogramas establecidos y responsabilidad y supervisión a cargo de gerentes de alto rango.”⁵

En cualquier caso recomendamos que el plan de acción al menos corresponda a la siguiente estructura:

1. Fundamento: Misión, visión, valores empresariales, contexto.
2. Objetivos del plan y resultados esperados: tomar en cuenta línea base o punto de partida de la relación y en cada área o tema.
3. Áreas de trabajo y priorización que responde a :
 - Resultado de la consulta a partes interesadas
 - Asuntos materiales definidos
 - Alineamiento con el giro de negocio e intereses empresariales
 - Recursos con que se cuenta.
4. Acciones concretas por área priorizada.
5. Recursos destinados al área: económicos, humanos.
6. Responsables: departamentos, personas claves.
7. Alianzas o convenios que se pueden establecer.
8. Indicadores de resultado: Productos concretos y verificables.
9. Cronograma.
10. Mecanismos de monitoreo del avance del Plan.
11. Documentación del proceso de aprendizaje para sistematizar la experiencia.

5 Ibidem, IFC, Banco Mundial, 2007

El fin de contar con una documentación de la experiencia es identificar los obstáculos que se presentaron y que requieren replantear la estrategia en el siguiente período. Recordemos que la relación es un proceso continuo y flexible, aunque sistemático, que se nutre con cada experiencia y resultado.

4.1 Proyectos de inversión social en la comunidad

La inversión social, que muchas veces resulta de una planificación estratégica de relacionamiento con la comunidad, es una acción que puede contribuir al logro de los objetivos del plan y que puede implementarse según las posibilidades de la empresa y los acuerdos comunitarios establecidos. Los proyectos de Inversión Social de las empresas, desde la visión de AED, procuran contribuir al fortalecimiento de comunidades con el fin de mejorar la calidad de los servicios y la atención de las diversas necesidades de la población.

Se construyen generalmente a través de una alianza público-privada y pretenden ser sostenibles, replicables y escalables por medio de la acción institucional y el empoderamiento de las comunidades.

Estos proyectos permiten al sector empresarial apoyar a la comunidad a dar un salto cualitativo en un área determinada, que esté definida como una prioridad del gobierno local, o un desafío del contexto local, de la comunidad y en concordancia con los asuntos materiales de la empresa o su sector.

La inversión social pretende ser:

Sostenible, porque serán proyectos asumidos por la institucionalidad o la comunidad que se ha fortalecido y no dependerán de la empresa de manera indefinida.

Replicable, significa que el proyecto es ejecutable en condiciones similares en otras instancias, territorios, o poblaciones beneficiarias.

Escalable, son proyectos que no quedan a nivel de plan piloto sino que se ejecutan con una visión de incorporar a todos los actores necesarios, de ampliar sus alcances en un enfoque de impacto colectivo para generar un cambio positivo significativo.

Otros criterios importantes a considerar para definir los proyectos de inversión social que desarrollará la empresa, son:

- Que sean estratégicos, es decir que haga sentido con el giro de negocio de la empresa.
- Que tenga concordancia con los impactos identificados y/o con alguna área de RSE.



- Tener como resultado el fortalecimiento o empoderamiento de la instancia local o comunal.
- Que puedan reforzarse con acciones como el voluntariado, la deducción voluntaria por nómina y el intercambio de buenas prácticas.

4.2 Incorporación de los colaboradores(as) de la empresa (voluntariado)

Es suficientemente conocido el valor que el voluntariado empresarial aporta a la empresa. Aumenta la motivación de los colaboradores(as), su identificación con los objetivos empresariales y sirve de efectivo mecanismo de comunicación sobre el accionar de la empresa, su relacionamiento con la comunidad y los mensajes clave que desea transmitir. Por ello, es impensable, una estrategia de relacionamiento con la comunidad sin la incorporación activa del personal. Sin embargo, muchas veces con el afán de cumplir metas de horas de voluntariado, se ofrecen opciones a los colaboradores(as) desligadas de la estrategia de la empresa, que no aportan al cumplimiento de metas sociales o ambientales y que no encuentran mayor sentido para el mismo colaborador o colaboradora. Repetimos constantemente que el voluntariado, sea profesional u operativo, debe ser estratégico, y debe contribuir a maximizar el aporte de la empresa a la sociedad, a la comunidad y por ende a la sostenibilidad del negocio.

Paso 5. Revisión de la relación Monitoreo y Comunicación

5.1 Sistema de monitoreo

Las empresas saben que lo que no se mide no se puede gestionar con criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia e impacto. Por ende, no se puede desarrollar un proceso de mejora continua y la base de este relacionamiento estratégico con la comunidad es precisamente que conforme se desarrolla se identifican los desafíos, las oportunidades de mejora y los cambios de ruta que hay que implementar para maximizar los productos de dicha relación.

Nuestra recomendación es que no se invente un sistema de medición para el plan de comunidad, sino que se utilicen los mismos mecanismos de monitoreo que la empresa posee para su gestión principal. Indicadores de proceso, cumplimiento y resultado, son diversas denominaciones que las empresas utilizan para medir el avance de los planes y tomar las decisiones pertinentes para lograr las metas propuestas. Esta estrategia no debería tener otro sistema de evaluación. Lo que puede variar, es la denominación de los indicadores, que ya no será en términos de volúmenes de ventas o producción, sino en alianzas concretadas, disminución de impactos sociales y ambientales medibles, acciones de capacitación o voluntariado realizadas, número de personas beneficiadas, etc.

5.2 Comunicar, comunicar, comunicar

De la misma forma en que construimos el plan a partir de la consulta con representantes comunales o personal interno que vive en la zona, debemos mantener un constante proceso de comunicación sobre el avance de los planes y compromisos adquiridos. Esta es una máxima de la responsabilidad social empresarial, la comunicación estratégica que refuerza la confianza, potencia la rendición de cuentas y construye reputación. A continuación algunas características importantes que debe poseer una acción de comunicación o reportes de avance a la comunidad:

Significativa: deben centrarse detalladamente en los principales riesgos, actividades e impactos de la empresa en el ámbito económico, social y ambiental, y en el modo en que se los aborda, en lugar de informar de modo superficial acerca de numerosas actividades.

Respuesta a la comunidad: deben brindar información que responda a las expectativas e intereses reales de los interesados y no sólo lo que la empresa desearía que éstos supieran ni lo que la empresa “cree” que quieren saber.

Contexto: deben proporcionar información contextualizada, de modo que pueda evaluarse adecuadamente su importancia. Decir que incrementamos en un 100% el personal de apoyo a la comunidad, (para mostrar un gran avance) cuando en realidad podemos decir que solamente teníamos una persona y contratamos a otra más. Esto es una muestra de información que genera más desconfianza.

Exhaustividad: deben abordar los temas con suficiente amplitud como para permitir a los actores sociales extraer sus propias conclusiones acerca del desempeño de la empresa.

IV. Consideraciones finales

Deseamos para finalizar esta guía, insistir en algunos aspectos generales que sugerimos pero que consideramos son claves para las personas que aplicarán la guía.

- Análisis continuo de los actores sociales y evaluación de sus inquietudes desde la perspectiva del “riesgo”. Mantener además un registro actualizado de las organizaciones comunitarias, líderes sociales y de gobierno local.
- Seguimiento del cumplimiento de compromisos o acuerdos. Es importante llevar un registro o minuta de los acuerdos que se desarrollan en reuniones con la comunidad, principalmente en momentos de conflicto.
- Contratación y capacitación de personal que actúe como nexo con la comunidad. La relación con la comunidad no es una acción intuitiva ni de poca relevancia, debe existir capacidad técnica para asumirla exitosamente.
- Incorporar las opiniones y sugerencias recibidas de los actores sociales acerca de los impactos y las medidas de mitigación propuestas. Las consultas no son un requisito formal para marcar en la lista de tareas pendientes, es un compromiso que adquiere la empresa y que le permite gestionar los riesgos. Se puede incluir la participación de las poblaciones interesadas en el seguimiento de los proyectos.
- Otorgar responsabilidades de relacionamiento con la comunidad en toda la organización. No es una actividad que dependa de una persona o departamento, puede ser quien lo dirija y monitorea, pero la relación comunitaria debe ser asumida por las diferentes unidades de la empresa, incluyendo las altas gerencias y la cadena de valor.
- Elaboración de informes para la comunidad o partes interesadas, en el marco de una estrategia de comunicación constante y transparente.

El relacionamiento estratégico con la comunidad y el fomento de su participación activa, brinda numerosos beneficios a la empresa. Le invitamos a que los descubra, en AED estamos en la mejor disposición de brindarle herramientas y asesoría para que su experiencia sea muy fructífera para la empresa, su comunidad y el país.

V. Bibliografía utilizada

- *“De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”* publicado por Accountability, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates Canadá Inc. 2005, Versión en castellano del 2006 es iniciativa entre Telefónica y el Instituto Noós.
- *“Collective Impact”* por John Kania y Mark Kramer, consultores de FSG. Revista Stanford Social Innovation Review, noviembre de 2011.
- Norma ISO 26000
- *“Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: manual para las empresas en mercados emergentes”*. IFC, Banco Mundial, 2007.
- *“Responsabilidad Social Empresarial, Taller: Una estrategia sostenible y competitiva para la empresa”*. INTEGRARSE, 2011.
- *“Proyectos de Inversión Social”* Documento inédito de AED del área de Inversión Social, 2011.