



Responsabilidad Social Empresarial & Comunicación

Módulo 7

Una Alianza Público-Privada GTZ-Holcim gestionada por
FHNW





Objetivos de aprendizaje

- Entender la importancia de la comunicación, el involucramiento de los grupos de interés y la responsabilidad social empresarial (RSE), en el contexto del co-procesamiento.
- Aprender a desarrollar una estrategia para la comunicación, el involucramiento de los grupos de interés y la RSE, que apoye a las actividades de co-procesamiento.



Lista de contenidos (I)

- Objetivos de aprendizaje.
- Definiciones.
 - Comunicación.
 - Desarrollo sostenible.
 - Responsabilidad social empresarial.
- Co-procesamiento y desarrollo sostenible.
- Comunicación del desarrollo sostenible.
 - Importancia de la comunicación y el involucramiento de los grupos de interés.
 - Un enfoque sistemático.
 - Principios y elementos de la comunicación del DS.



Lista de contenidos (II)

- Involucramiento de los grupos de interés:
 - Por qué involucrarse.
 - Cómo involucrarse.
 - Evaluación de necesidades.
 - Paneles de Participación de la Comunidad (*en inglés, CAPs / Community Advisory Panels*).
 - “Focus groups”.
 - Diálogo con los grupos de interés.



¿Qué es la comunicación?

- La reputación de una organización puede potenciar o bien impactar al éxito de su negocio.
- La construcción de reputación es una inversión estratégica en el negocio, y ayuda al éxito de cualquier proyecto sobre el que dependa el futuro del negocio.
- ¿Cómo construimos reputación? A través de la comunicación.

La comunicación es un componente integral de todos los procesos de toma de decisiones del negocio.



Definición de Desarrollo Sostenible

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

Informe Brundtland (1987)

En otras palabras:

- Se trata de asegurar una mejor calidad de vida para todos, ahora y para las generaciones que vendrán.

Gobierno del Reino Unido



Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

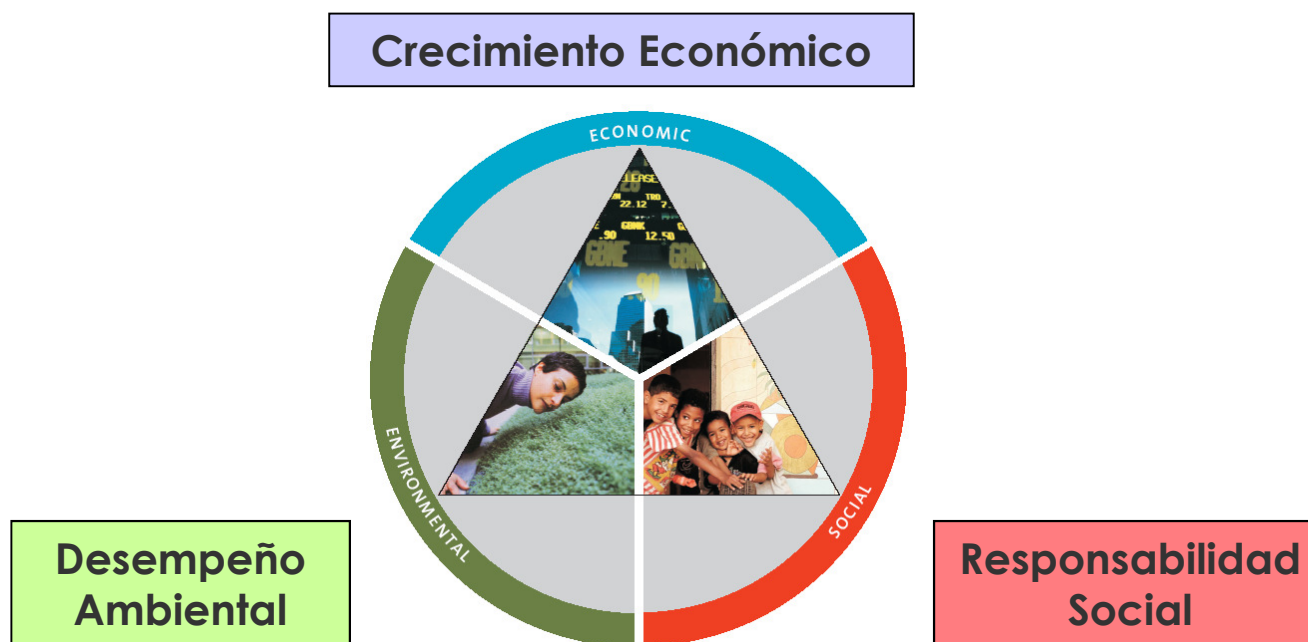
- RSE es un concepto en el que las organizaciones consideran los intereses de la sociedad asumiendo responsabilidad por el impacto de sus actividades sobre los clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidades y otros grupos de interés, así como sobre el medio ambiente.
- La RSE es vista como el compromiso de una compañía a trabajar como aliados con todos los grupos de interés, a fin de mejorar de forma efectiva la calidad de vida de los miembros de su fuerza de trabajo, sus familias y las comunidades locales alrededor de las operaciones de la compañía.

La RSE también es llamada **responsabilidad empresarial** o **ciudadanía empresarial**.



Desarrollo Sostenible – la Matriz de Triple Entrada

- El marco de la sostenibilidad incluye las dimensiones económica, ambiental y social. El desafío consiste en tomar en cuenta las tres dimensiones.



Definiciones



Co-procesamiento y Desarrollo Sostenible

- El co-procesamiento de residuos abarca todos los aspectos del Desarrollo Sostenible y la Matriz de Triple Entrada.
 - Ambiental: el co-procesamiento aminora nuestra huella ecológica al reducir el uso de combustibles fósiles, y reduce la cantidad de residuos enviados para su incineración o depósito en rellenos.
 - Económico: el co-procesamiento reduce los costos en combustibles y materias primas, y una solución integrada de uso de residuos puede generar una serie de beneficios.
 - Social: el co-procesamiento beneficia a la sociedad al ofrecer una solución para la disposición de residuos, creando el potencial para proyectos de desarrollo de microempresas.



La importancia de la comunicación y el involucramiento de los grupos de interés

- La comunicación y el involucramiento de los grupos de interés son factores de éxito en el co-procesamiento de residuos para la producción de cemento.
- La comunicación debe realizarse de forma sistemática.
- Se debe iniciar un proceso y se deben tomar en cuenta todos los grupos de interés relevantes, además de sus necesidades y preocupaciones, a fin de crear una visión compartida.



¿Qué es la comunicación del DS?

- La comunicación del DS informa a los grupos de interés acerca de nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y le agrega valor al proceso, posicionando y diferenciando a la compañía.
- Consiste en:
 - Activa canalización de información franca y amplia a los grupos de interés relevantes en esta área.
 - Activo apoyo para enmarcar y desarrollar la discusión institucional y los procesos de toma de decisiones en estos temas.
 - Comunicación en múltiples sentidos.



Un enfoque sistemático para la comunicación



Comunicación del DS



Principios de comunicación del DS

- La comunicación del DS es fundamental para el éxito del co-procesamiento.
- Reglas a seguir:
 1. Analizar la situación a través de la investigación.
 2. Inicio temprano – construcción de credibilidad acerca del compromiso con el DS, en primer lugar.
 3. Tener una actitud abierta, honesta y consistente.
 4. Las comunicaciones específicas al proyecto deben seguir el mismo plan.
 5. Los hechos deben coincidir con la retórica.
 6. Una vez iniciada la comunicación, nunca detenerse.



¿Cuándo necesitamos comunicar?

- Construir reputación y credibilidad es un esfuerzo constante y a largo plazo. Esto también aplica para el prestigio y compromiso basados en el DS.
- Un inicio temprano permitirá tener una sólida base sobre la cual desarrollar comunicaciones específicas y ayudar a una introducción “libre de problemas” para el co-procesamiento.
- La comunicación del co-procesamiento debe ser consistente con los amplios mensajes de DS que ya han sido comunicados.

Es recomendable implementar una estrategia de Comunicación del DS antes de la introducción del co-procesamiento



¿A quién necesitamos comunicar?

- P: ¿Quién siente curiosidad/aprensión acerca de lo que estamos haciendo?
- R: Cualquiera que tenga “algún interés” con respecto a nuestra organización.

Grupo de interés = Cualquier persona o grupo que posee alguna participación o interés en la organización y su desempeño, o cualquier persona o grupo que puede tener un impacto sobre la organización o puede ser impactada(o) por ésta, en mayor o menor grado.

- Se debe investigar antes, durante y después, a fin de “mantenerse en contacto” con los grupos de interés y medir el éxito de la estrategia de comunicación.



¿Qué decimos?

- Si deseamos construir reputación y credibilidad, necesitamos contar la historia completa acerca de nuestro desempeño en DS, es decir, sin planes ocultos.
- Se debe entregar el mismo mensaje consistente (orientado para cumplir necesidades específicas) a todos los grupos de interés – internos y externos.
- ¿Qué ocurre si son malas noticias?
 - Se debe aprender a admitir los propios errores, a decir “lo siento” y a comprometerse para futuras mejoras/cambios. Esto nos permitirá ganar más respeto a largo plazo.

Se debe mantener una actitud honesta, abierta y consistente para ganar respeto y confianza para el mensaje de DS que se comunicó.



¿Qué ocurre cuando detenemos la comunicación?

- La comunicación crea expectativas entre los grupos de interés.
- Al satisfacer la necesidad de información que éstos tienen, ellos podrán convertirse en aliados.
- Se debe construir confianza y luego mantenerla con mensajes regulares y consistentes.
- ¿Detenemos?
 - De ser así, volveremos al principio y será un error que nos costará caro.

Una vez iniciada la comunicación, nunca detenerse.



¿Cómo podemos equivocarnos?

- El co-procesamiento nos expone a los grupos de interés
- Nuestro desempeño y compromisos en DS deben ser demostrables – los hechos deben coincidir con la retórica.
- La credibilidad que construimos con hechos demostrados nos dará una “segunda oportunidad” con todos los grupos de interés, en caso de crisis.

Se deben identificar y completar (por adelantado) los vacíos entre lo que deseamos decir y lo que actualmente estamos haciendo.



¿Por qué involucrarse con los grupos de interés?

- Llegar a la visión para una sociedad sostenible es una responsabilidad compartida.
- Las empresas necesitan moldear el ambiente de negocios y posicionarse en sus esferas de influencia.

Ser un buen vecino le da buen sentido al negocio.

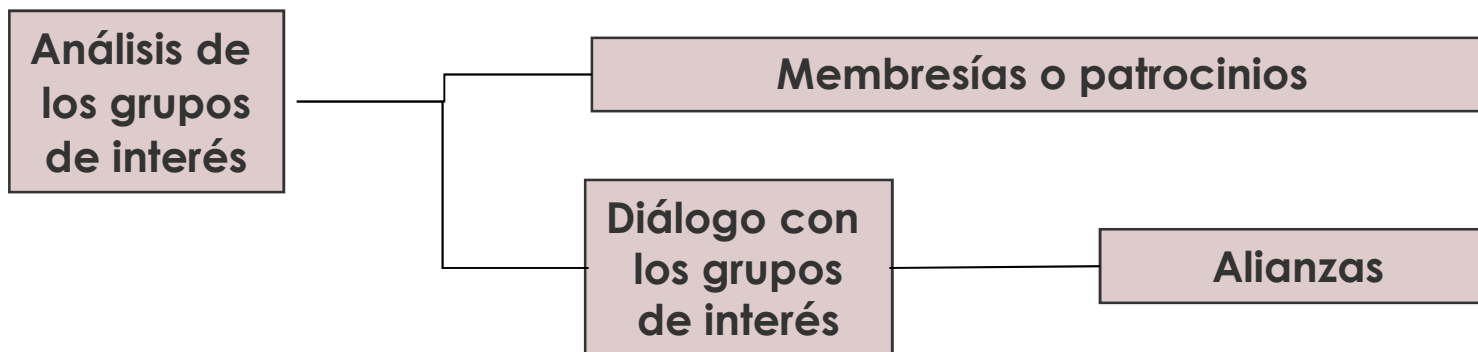
El involucramiento permite a los grupos de interés:

- Mantenerse en la misma perspectiva que los vecinos.
- Mitigar los efectos negativos de los temas potencialmente “polémicos”.
- Detectar oportunidades y abordar las preocupaciones de manera proactiva.

Involucramiento de los grupos de interés



¿Cómo involucrarse con los grupos de interés?



- Encuestas:
 - Puerta a puerta
 - Evaluación de necesidades
 - Entrevistas
 - Cuestionarios
- “Focus groups”
- Paneles de Participación de la Comunidad
(en inglés, Community Advisory Panels / CAPs)
- Paneles de consejería
- Locales, nacionales o internacionales
- Operacionales o estratégicas

Involucramiento de los grupos de interés



¿Qué es una evaluación de necesidades?

- La evaluación de necesidades es crucial para enterarse de las necesidades y preocupaciones de los grupos de interés.
- Además, ayuda a:
 - Determinar los grupos de interés primarios y secundarios.
 - Evaluar las necesidades de los grupos de interés.
 - Evaluar las relaciones actuales entre la compañía y la comunidad.
 - Iniciar un diálogo con los grupos de interés.
 - Determinar acciones que tienen prioridad.
 - Establecer la base para el desarrollo de una estrategia de comunicación, RSE e involucramiento de los grupos de interés.

Involucramiento de los grupos de interés



Definición de un Panel de Participación de la Comunidad (en inglés, Community Advisory Panel / CAP)

- Los paneles de participación de la comunidad (CAPs) son formas útiles de juntar a la comunidad local para abordar los temas que le atañen, con una frecuencia regular, generalmente, cuatro veces al año.
- Con la adecuada participación de grupos de interés, un CAP constituye un excelente foro mediante el cual se puede solicitar importante información de los residentes de la comunidad, y de expertos en áreas técnicas específicas.

Involucramiento de los grupos de interés



Objetivos de los CAPs

- Identificar y abordar temas (ya sea reales o percibidos) de inmediata preocupación para los residentes, mediante un diálogo bilateral.
 - Constituir un canal para explicar los procesos de emisión de permisos (si aplican) y los controles ambientales.
 - Constituir el punto focal de la interacción entre la comunidad y la compañía, canalizando las preguntas de la comunidad hacia el comité y examinando los detalles técnicos a nombre de la comunidad.
 - Comunicar las recomendaciones a las autoridades y al público.
 - Mejorar la relación entre los grupos de interés.
- ⇒ Cabe señalar que un CAP es un complemento, no un sustituto para las actividades de asuntos públicos.

Involucramiento de los grupos de interés



Beneficios de los CAPs

- Los paneles de participación de la comunidad son una forma útil de abordar los temas locales.
- Con la apropiada membresía, pueden directamente solicitar y aceptar importante información desde los residentes de la comunidad, así como de los expertos en áreas técnicas específicas.
- La participación ciudadana puede ayudar a abordar las preocupaciones locales más significativas y, si surgen temas que creen controversia, al contar con el apoyo del panel se puede minimizar el impacto de tales temas.
- Los CAPs pueden constituir un foro para la discusión racional de los temas de interés.
- Los CAPs permiten exponer el extremismo utilizado por algunos activistas locales.

Involucramiento de los grupos de interés



Éxitos y fallas de los CAPs

Los CAPs tienen éxito si:

- Se escoge la ubicación correcta y se invita a los grupos objetivo que son claves.
- Los mensajes se adaptan al conocimiento de los participantes.
- Se toman en cuenta las preocupaciones de los participantes.
- Los participantes pueden influir sobre el proceso y no se ha tomado una decisión final.
- Se han instaurado altos estándares de conducta empresarial.
- Se invita a un moderador para manejar las situaciones difíciles.

Involucramiento de los grupos de interés



“Focus groups” (I)

- Los “focus groups” son discusiones de grupo estructuradas, lideradas por un facilitador, sobre algún tema específico.

Ejemplo guía para una discusión:

- Breve introducción del facilitador.
 - Solicitar que se entreguen notas por escrito. Asegurar la confidencialidad y anonimato. Definir propósito y duración del “focus group”.
- Desarrollo de una línea de tiempo para la comunidad o tema en cuestión.
 - ¿Cuáles fueron los principales eventos o desarrollos en la historia de la comunidad, referentes a un tema específico? ¿Cuáles han sido los cambios principales a través del tiempo?



“Focus groups” (II)

Ejemplo guía para una discusión:

- Desarrollo de un mapa de grupos de interés.
 - ¿Quiénes son los grupos de interés primarios y secundarios de un actor o proyecto? ¿Cuáles son las relaciones entre ellos y con el actor o proyecto?
- Preguntas acerca de la estructura de la comunidad o un proyecto.
 - ¿Cuáles son los principales temas de preocupación? ¿Cuáles son los principales temas de la comunidad? ¿Qué impacto tiene el actor sobre la calidad de vida de la comunidad o sobre los objetivos de un proyecto?
- Preguntas acerca de las oportunidades de colaborar.
 - ¿Cuáles son las áreas en las que la colaboración podría aportar con valor agregado? ¿Cómo puede el actor/proyecto gestionar una instancia de diálogo y trabajo con los grupos de interés locales? ¿Cuáles deberían ser las prioridades futuras?



Diálogo con los grupos de interés

Pasos prácticos:

- Expresar claramente las expectativas y objetivos en la carta de invitación.
- Reforzar el mutuo interés mediante conversaciones telefónicas o reuniones en persona. Expresar claramente las intenciones y objetivos en la sesión de apertura.
- Tener claras las reglas del juego y respetarlas.
- Concluir el diálogo reiterando los próximos pasos a seguir y compartiendo los pensamientos propios en el diálogo. Listar los puntos de acción que surjan del diálogo.

Involucramiento de los grupos de interés



Los diez principios fundamentales del diálogo con los grupos de interés (I)

1. Sea claro en lo que pretende obtener del diálogo. ¿Es una prueba o estrategia, una información para un problema, o el descubrimiento de una nueva perspectiva?
2. Entienda por qué los grupos de interés participan. No es por dinero – es normalmente por la oportunidad de mejorar el mundo promoviendo su causa. ¿Está usted listo para moverse en esa dirección?
3. A veces, la honestidad duele. ¿Tiene usted la paciencia y control emocional para mantenerse en calma durante el diálogo?

Involucramiento de los grupos de interés



Los diez principios fundamentales del diálogo con los grupos de interés (II)

4. Deje el marketing para el final. Normalmente, los grupos de interés temen que usted los quiera utilizar para el cumplimiento de sus intereses. La publicidad solamente puede llegar al final del proceso, cuando se hayan conseguido resultados, e incluso entonces, solamente de mutuo acuerdo. ¿Está usted listo para mantenerse en el anonimato por tanto tiempo?
5. Escuchar es, a menudo, la parte más difícil para los gerentes. ¿Tiene usted la paciencia de escuchar cuidadosamente y de hacer preguntas adicionales en lugar de responder?
6. Aprecie la diversidad de puntos de vista. Los negocios tienen su lógica, pero esta lógica no es la única visión “racional”. ¿Está usted listo para colocarse “en los zapatos de los demás”, a fin de lograr un mejor entendimiento?

Involucramiento de los grupos de interés



Los diez principios fundamentales del diálogo con los grupos de interés (III)

7. Seleccione cuidadosamente a los participantes. ¿Poseen éstos competencias específicas? ¿Qué reputación poseen? ¿Puede usted confiar en ellos?
8. Negocie las reglas y documéntelas de forma transparente. ¿Está listo para embarcarse en un territorio desconocido?
9. Llegue a acuerdo con respecto a la participación de un moderador neutral y profesional que busque resultados y pueda servir como intérprete para ambos lados, calmando las aguas de ser necesario. Pero, ¿está usted listo para renunciar a controlar la reunión y obedecer al moderador?
10. Tómese su tiempo. Lo primero que debe hacer es construir confianza, luego cada lado debe entender los planteamientos del otro lado. Sólo entonces se podrá comenzar a trabajar hacia una solución. ¿Tiene usted una estricta fecha de tope para el proceso?



Desde el diálogo a las alianzas

- Llegar a la visión para una sociedad sostenible es una responsabilidad compartida.
- Es esencial que todos los actores miren más allá de sus propios límites y trabajen en colaboración con los gobiernos, empresas y sociedad civil, a fin de encontrar soluciones que sean vistas por todos como legítimas y justas.
- Las alianzas entre los gobiernos, empresas y la sociedad civil son clave para lograr el progreso en DS.
- Las directivas aprobadas en alianza aseguran un comportamiento alineado con la visión, objetivos estratégicos y competencias de los aliados.

Involucramiento de los grupos de interés