



Guía Práctica para el **Relacionamiento Estratégico con la Comunidad**

Aspectos Básicos sobre Comunidad y Empresa

Incluye una Guía Básica de Voluntariado Estratégico Empresarial

DIMENSIÓN SOCIAL
2016

Esta publicación se realiza gracias al patrocinio de la
Fundación Konrad Adenauer, oficina Costa Rica-Panamá.

Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED. 2016

Textos Guía Comunidad:

Erika Linares y Silvia Araya

Revisión:

Yorleny Gamboa, Gabriela Echandi,
Angélica Vargas y María Fernanda Pérez

Textos Guía Voluntariado:

Mauricio Artiñano, Josué Arguedas, Eduardo Loría,
Laura Porras y Angélica Vargas.

Asesoría: Gisela Sánchez y Patricia Chico

Revisión: Erika Linares

Diseño y diagramación:

Carlos Picado y Fabricio Rivera

◀ Tabla de contenidos

Guía de Relacionamento estratégico con la Comunidad

Introducción	5
PARTE I: Recomendaciones generales	6
PARTE II: Conceptos básicos	8
PARTE III: El “Caso de Negocio” del relacionamiento con la comunidad	9
PARTE IV: Principios orientadores	10
PARTE V: Etapas para construir una estrategia de relacionamiento con la comunidad	11
Etapa 1: Pensamiento estratégico	12
Etapa 2: Análisis y planificación	14
Etapa 3: Fortalecimiento de las capacidades de relacionamiento	18
Etapa 4: Implementación del relacionamiento	19
Etapa 5: Monitoreo, evaluación y adaptación	27
PARTE VI: Asuntos relacionados con la participación activa y el desarrollo de la comunidad	28
PARTE VII: Proyectos de inversión social en la comunidad	28
PARTE VIII: Incorporación de los colaboradores y colaboradoras de la empresa: voluntariado	29
PARTE IX: Consideraciones finales	30
Guía Básica de Voluntariado Estratégico Empresarial	31
Bibliografía	45

Introducción

La Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED, tiene como misión promover una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido. Este es nuestro aporte al desarrollo sostenible, que permitirá el goce a las generaciones futuras, de los recursos que hoy disfrutemos 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, en fin, todo lo que poseemos y lo que somos, se mantenga y prospere hoy y siempre.

Somos un sector empresarial consciente de que la responsabilidad social es el aporte que hacemos al desarrollo sostenible, basado en una actitud permanente de asumir y gestionar los impactos que nuestra operación y, en esencia misma, nuestra existencia, generan. 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 y por la cual es influida. En definitiva, es una de las partes interesadas más concretas y diversas a la vez, que como tal requiere de una relación que se construya 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 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 la participación de 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 deben 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 el equipo que la utilizará, puede acceder a otros recursos, herramientas y capacitación para implementar de manera efectiva las etapas y los pasos que se plantean. De esta forma, no ahondamos, por ejemplo, en cómo hacer un mapeo de partes interesadas, ni cómo hacer un proceso exhaustivo de debida diligencia. Estos son parte de los insumos que debe utilizar la empresa para aplicar la guía, pero son procesos que ésta debe realizar dentro del marco más amplio de la gestión de sus impactos significativos y, finalmente, la sostenibilidad. Para acceder a más recursos puede recurrir a la persona Ejecutiva de Gestión para la Sostenibilidad, quien le puede orientar al respecto, o a los materiales producidos por AED que están a disposición de las empresas asociadas.

Finalmente, presentamos una Guía Básica sobre Voluntariado Estratégico, pues sabemos que la forma más certera que los principios de Sostenibilidad y Responsabilidad Social se incorporen al “ADN de la empresa”, es que su público interno participe en cada una de las acciones y estrategias que se desarrollan.

El voluntariado como herramienta para el logro de los objetivos del negocio, requiere de una gestión consciente y articulada en la empresa, que rendirá beneficios a esta, a las personas colaboradoras y, en este caso, a la comunidad de influencia.

Silvia Lara Povedano, Directora Ejecutiva AED

PARTE 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 debemos tomar en cuenta. Es importante poner atención a estas recomendaciones para aumentar el éxito de la relación con la comunidad, pues se fundamentan en una actitud de la empresa hacia esta parte interesada, actitud que debería prevalecer para todas¹.

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. Algunas mucho antes del diseño final de edificaciones, incluso, pues éste 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 la empresa puede disminuir los riesgos de integrarse en una comunidad que la pueda percibir como amenaza, como un extraño o invasor, y transformarse desde el inicio en un actor más de la comunidad.

¹ IFC, Banco Mundial (2007). Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: manual para las empresas en mercados emergentes. Invitamos a consultar este Manual por su exhaustividad. A pesar de haber sido publicado anteriormente a la ISO 26.000, incluye conceptos y principios concordantes con esta norma.

“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 sociales².”

b) No esperar 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 operar aisladamente, consideran poco prioritario establecer relaciones con la comunidad, principalmente porque no ven una necesidad urgente o dependencia 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 beneficio de la duda” y derecho a la respuesta a una empresa que conoce y con la cual ha tenido contacto regular. Caso contrario, la comunidad o sus líderes, al menos, podrían tener una actitud defensiva y una percepción negativa, producto del conflicto, que será difícil superar. Además, puede resultar muy difícil tener un primer acercamiento con funcionarios de los gobiernos locales u ONG, para pedir su asistencia como aliados o intermediarios, cuando ya se ha producido un conflicto, debido a la posible percepción de riesgo para su reputación de ser asociados con la empresa. 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.

² IFC, Banco Mundial (2007).

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.

El relacionamiento no debe ser entendido como un evento, alguna vez perdida, sino idealmente una amplia y continua variedad de interacciones. 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 procuran establecer vínculos con ella.
- Reconocen la importancia de cumplir sistemáticamente sus compromisos con los actores sociales, sea gobierno local, comités comunales, asociaciones de desarrollo, asociaciones con fines específicos o similares.
- Comunican en forma constante y comprensible a la población local, el avance de proyectos que les afectan y se esmeran en personalizar las relaciones a través de contactos informales y sociales.
- Toman muy en serio los reclamos y tratan de resolverlos en forma transparente 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 licencia social para desarrollar operaciones en la zona³.”

3 IFC, Banco Mundial (2007).

d) Adaptar el proceso de relacionamiento según la empresa o el proyecto:

Las empresas deben adaptar sus estrategias para relacionarse con la comunidad teniendo en cuenta los riesgos e impactos, reales o potenciales, que implican sus operaciones y proyectos y como parte de la identificación de éstos. El tipo de relación que el sector empresarial debe tratar de establecer variará de acuerdo con la naturaleza, ubicación y envergadura de la empresa misma y/o su 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 para insertarse en un “contexto preexistente pero dinámico”, con historias y culturas establecidas y, a menudo, complejas relaciones políticas, sociales y económicas entre grupos. Como advierte el IFC: *“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 desafíos⁴.”*

Por ello, es necesario ser proactivos, y dirigir el proceso en forma estratégica, esta guía ayuda a sistematizar el proceso y a 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.

4 IFC, Banco Mundial (2007).

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, ONG) a los departamentos o áreas de la empresa, hace que aumenten las posibilidades de que sirva a los objetivos de la misma, en vez de convertirse en una actividad periférica de alto costo que no guarda relación con la realidad 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.

PARTE II

Conceptos básicos⁵

Comunidad:

Asentamientos residenciales o sociales de otro tipo, ubicados en un área geográfica que se encuentra próxima físicamente al sitio en que se encuentra una empresa o dentro de las áreas de impacto de la misma. El área y los miembros de la comunidad afectados por los impactos de una empresa 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 (que podrían verse afectadas por las actividades productos y/o servicios de la empresa). Para efectos de esta Guía, entenderemos Comunidad como lo primero.

⁵ Adaptado de ISO 26000 de Responsabilidad Social, excepto Impacto Colectivo, Partes Interesadas, Relacionamiento y Relacionamiento con la Comunidad.

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 a lo largo del ciclo de vida de un proyecto o una actividad de la empresa, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

Desarrollo Sostenible:

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales, son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El Desarrollo Sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto.

Impacto (de una empresa):

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 empresa. Los impactos pueden ser reales (que ya hayan ocurrido) o potenciales (pueden darse en el futuro).

Impacto Colectivo:

Es 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 coordine⁶.

⁶ “Collective Impact” es un concepto desarrollado por John Kania y Mark Kramer, consultores de FSG y publicado en el artículo Impacto Colectivo, en la revista Stanford Social Innovation Review (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.

Involucramiento con las partes interesadas:

Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo (comunicación) entre la empresa y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la empresa.

Partes Interesadas:

Individuos, grupos sociales u organizaciones que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de la empresa; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos de la empresa.

Principio:

Base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento.

Relacionamiento (“Engagement”):

Término inclusivo para describir una amplia y continua variedad de interacciones entre personas, grupos y/u organizaciones, a través de diversos métodos, en distintos niveles, ej: informar, consultar, dialogar, colaborar, empoderar, impacto colectivo.

Relacionamiento con la Comunidad:

Proceso mediante el que una empresa incorpora las aspiraciones, preocupaciones, necesidades y valores de los ciudadanos y las comunidades en sus procesos de desarrollo de estrategias y políticas, planeamiento, toma de decisiones, prestación de servicios y monitoreo... es un proceso crítico para una gobernanza efectiva, transparente y responsable⁷.

En el caso de las empresas, “ciudadanos y comunidades” debe interpretarse como las partes interesadas de la empresa, y “prestación de servicios” incluye también procesos y productos.

⁷ Naciones Unidas (2005). **Declaración de Brisbane sobre Participación de la Comunidad**, disponible en https://www.qld.gov.au/web/community-engagement/guides-factsheets/documents/brisbane_declaration.pdf

Responsabilidad Social Empresarial:

Responsabilidad de una empresa 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.

PARTE III

El “caso de negocio” del relacionamiento con la comunidad

El relacionamiento estratégico con la comunidad debe ser, idealmente, una amplia y continua variedad de interacciones con personas, grupos y/u organizaciones de las áreas de impacto de la empresa, el cual pretende:

- Generar **buenas relaciones** con la comunidad, para ser considerado un **buen vecino**. 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.
- **Minimizar los riesgos** de su operación al asumir y gestionar sus impactos más significativos. Una buena relación con la comunidad 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 eliminarlos o disminuirlos y se comunique constantemente.
- Abordar temas complejos mediante **soluciones innovadoras y sostenibles**.

- **Co-crear valor** para todos, empresa y grupos de interés, en forma sostenida y equilibrada, aprovechando **oportunidades** y potenciando el **empoderamiento** de la comunidad y no la dependencia. Una relación planificada y estratégica brinda **aprendizaje** a todas las partes, desarrolla **capacidades** y facilita **herramientas** a los grupos locales para que puedan gestionar, junto con otros entes, sus necesidades y proyectos.
- Contribuir al **desarrollo social y ambiental de las comunidades** en que operan, así como mejorar la **competitividad** de los territorios e **impulsar el desarrollo económico local**. Una empresa puede aportar a la mejora de las condiciones comunitarias, tales como el incremento de la empleabilidad de la población, la disminución del desempleo local, el apoyo al mejoramiento de los servicios básicos mediante alianzas locales, la transferencia de capacidades de gestión a entes locales, entre otros.
- **Respeto:** *“reconocer y dar la debida consideración a los derechos de los miembros de la comunidad a tomar decisiones con relación a su comunidad y así perseguir, de la manera que elijan, formas de maximizar sus recursos y oportunidades”¹⁰.* Asimismo, tomar en cuenta y respetar las particularidades de la comunidad al interactuar con ella.
- **Materialidad:** identificar y abordar los asuntos, expectativas e impactos más significativos para la comunidad y la empresa, en términos de sostenibilidad, a través del relacionamiento.
- **Integridad:** tanto que el relacionamiento sea justo y balanceado¹¹, como que la empresa sea abierta y honesta en cuanto al alcance y el propósito del relacionamiento. Esto evitará que se creen falsas expectativas que la empresa luego no pueda cumplir.
- **Receptividad:** para realmente escuchar cuáles son las aspiraciones, preocupaciones, necesidades y valores de la comunidad, en relación con su desarrollo y la empresa.

PARTE IV

Principios orientadores

Algunos principios que idealmente deben orientar el relacionamiento con la comunidad, y que buscan mejorar el desempeño de la empresa en materia de sostenibilidad, son los siguientes (la lista no pretende ser exhaustiva):

- **Integración:** la empresa debe considerarse a sí misma como parte de la comunidad, y no como un ente aparte⁸.
- **Inclusividad:** este principio, en términos del relacionamiento con las partes interesadas, se refiere a reconocer el derecho de las partes interesadas, entre ellas la comunidad, a ser escuchadas (y participar), y la obligación de las organizaciones de responderles (y actuar⁹).

- **Adaptabilidad:** la capacidad de incorporar el producto del relacionamiento, dentro de lo material y razonable, en los procesos de desarrollo de estrategias, planeamiento, toma de decisiones, productos, servicios, etc.; y comunicarlo efectivamente¹².

Si la empresa tiene planes preconcebidos y rígidos desde que inicia el relacionamiento, puede limitarse la innovación y la flexibilidad para encontrar soluciones creativas, con la comunidad. La empresa debe tener cierto espacio de maniobra para poder integrar lo que resulte del relacionamiento, que considere material.

- **Oportunidad:** en el sentido de que el momento para el relacionamiento debe ser el apropiado para iniciar o dar seguimiento a un acercamiento. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, un momento de crisis o conflicto no es el ideal para buscar un primer acercamiento con la comunidad.

⁸ ISO 26000 de Responsabilidad Social.

⁹ Accountability (2008). Guía sobre los principios de Materialidad, Integridad y Adaptabilidad y su relación con el estándar AA1000.

¹⁰ ISO 26000 de Responsabilidad Social.

¹¹ Accountability (2008).

¹² Accountability (2008).

PARTE V

Etapas para construir una estrategia de relacionamiento con la comunidad

Las etapas que proponemos en esta sección 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 interés¹³”. No obstante, la mayor parte de los contenidos se han enriquecido con creación propia de AED, producto de la experiencia en proyectos de relacionamiento con la comunidad, inversión social comunitaria y alianzas público privadas, que nuestras propias empresas han llevado a cabo. Para cada etapa se presentan, preguntas clave que la empresa debe hacerse para avanzar hacia la siguiente.

¹³ Accountability, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates (2005), De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders, Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

Es importante señalar que estas preguntas, procesos y etapas son relevantes para efecto de una buena gestión del relacionamiento, pero no deben interpretarse como parte de un ciclo estricto que deba seguirse en perfecta secuencia. Lo natural, de hecho, es que algunas interacciones sucedan espontáneamente, que en ocasiones haya que llevar algunos procesos en paralelo, aunque no sea lo ideal, y/o que haya que regresar a pasos anteriores para reevaluar y redireccionar. El relacionamiento es un proceso iterativo.

Asimismo, si bien la sistematización puede aportar a la calidad del proceso, ésta no debe convertirse en un fin en sí misma, ni garantiza que el relacionamiento esté alineado al giro del negocio y/o aborde los asuntos realmente materiales para la empresa y la comunidad¹⁴. De ahí la importancia de definir y seguir principios orientadores, como los sugeridos anteriormente.

Dicho lo anterior, las principales etapas de un proceso de relacionamiento sistematizado son las siguientes:

¹⁴ Accountability et al. (2005).

Etapas de un proceso de relacionamiento estratégico con la comunidad



ETAPA 1

Pensamiento estratégico

En esta primera etapa el objetivo es establecer las prioridades estratégicas del relacionamiento.

La empresa debe cuestionarse:

1.1 ¿Quiénes son sus principales partes interesadas?

Las partes interesadas, que son todas aquellas personas, organizaciones o grupos sociales que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos o servicios de la empresa; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad de la misma para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Toda empresa que quiera asumir con seriedad su responsabilidad social, debe hacer un proceso minucioso de identificación y priorización de sus partes interesadas o stakeholders, considerando todos los eslabones de su cadena de valor.

1.2 ¿Qué resultados preliminares arroja su proceso de debida diligencia? ¿Cuáles son, desde su perspectiva, los impactos positivos y negativos más significativos que genera su operación en la comunidad?

La debida diligencia es el 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 empresa, a lo largo de su cadena de valor; con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos y potenciar las oportunidades.

La empresa debe hacer un ejercicio reflexivo y explicitar sus impactos, de lo contrario ¿cómo puede realmente gestionarlos? Entre muchas razones para hacerlo, migrar hacia criterios más objetivos y técnicos al hacer la debida diligencia podría evidenciar asuntos significativos que no hayan sido abordados, generar conversaciones de fondo que quizás no se hayan tenido, priorizar y, en cuanto concierne a esta guía, acotar el relacionamiento.

Nos referimos en esta pregunta a resultados “preliminares” de la debida diligencia porque el proceso no puede haber sido realmente exhaustivo, si recién estamos en etapa de pensamiento estratégico respecto al relacionamiento con la comunidad.

Algunas formas de empezar:

- **Benchmark:** ¿qué están haciendo, en materia de sostenibilidad, los líderes de la industria, a nivel mundial?
- **Normas, iniciativas, guías, índices internacionales:** por ejemplo, ISO26000, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, suplementos sectoriales GRI, FTSE4GOOD, Dow Jones Sustainability Indexes.
- **Estudios e indicadores de desarrollo:** en Costa Rica puede utilizarse de referencia el Índice de Progreso Social, los Informes del Estado de la Nación, del Estado de la Educación, estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y las instituciones públicas que trabajan temas relacionados con el giro de negocio de la empresa.
- **Prescriptores sociales y sectoriales:** ONG, líderes de opinión, cámaras empresariales, asociaciones, estudios sectoriales internacionales.
- **Relacionamiento con otras partes interesadas**
- **Y por supuesto, su criterio experto:** su razonamiento e “intuición” como expertos en sostenibilidad y su industria.

Si la estrategia no responde a los impactos, es muy difícil que la empresa y la comunidad aprovechen 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 ¿Cuál es la comunidad de interés o de influencia?

- ¿Cuál es la comunidad geográfica que impacta, directa o potencialmente, la operación de su negocio? Puede ser una zona geográfica inmediata a la operación del negocio y/o que se impacta por la cadena de valor de la empresa.

Es posible que en algunas etapas de la cadena de valor de la empresa, 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 a aquella donde tiene la planta, o donde están las bodegas. Una cadena de supermercados tiene impactos diferenciados en la comunidad donde operan los proveedores agrícolas, que en aquella donde tiene centros de distribución o donde comercializa.

- ¿Existen grupos organizados en la comunidad de influencia? Debe realizarse un mapeo preliminar de grupos comunales, liderazgos positivos y negativos, organizaciones con presencia en la comunidad, etc. 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.

- ¿Existen grupos específicos que son o puedan verse afectados negativamente por la operación de la empresa? ¿Se han identificado grupos o personas atentos a la operación de la empresa, que han planteado denuncias, quejas o inconformidades? Ej: vecinos, estudiantes de una escuela, feligreses de una iglesia, personas que asisten a un lugar de recreo cercano, etc.
- ¿Existen personas o grupos que se han acercado a realizar solicitudes expresas a la empresa o que han manifestado sus expectativas sobre la empresa?
- ¿La empresa ha realizado acciones de voluntariado o inversión social dirigido a algún grupo o comunidad específica?
- ¿Quiénes, en el nivel local, afectan o podrían afectar la empresa?: Ej: reguladores, proveedores locales, etc.

Cuando se han identificado preliminarmente las partes interesadas de la comunidad, se pueden priorizar o clasificar según los criterios que defina la empresa, ej: relevancia, influencia, poder, legitimidad, urgencia, etc.

Por ejemplo, se pueden clasificar de la siguiente forma:

Posible clasificación de partes interesadas¹⁵



¹⁵ Accountability et al. (2005).

1.4 ¿Por qué relacionarse con la comunidad?

En esta etapa debe aclararse cuáles son las motivaciones o los impulsores auténticos del relacionamiento con la comunidad (referirse a la sección III).

ETAPA 2

Análisis y la Planificación

El objetivo de esta etapa es hacer un inventario de los recursos y el camino que ya ha recorrido la empresa y, a partir de esa base, desarrollar el plan estratégico de relacionamiento.

2.1 ¿Qué tipo de relación se tiene con la comunidad?

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 y de la propia comunidad. La relación con la comunidad no debe responder a una reacción automática, sino a un plan metódico, basado en los diversos elementos que se destacan en esta Guía. Por ello, analizar la relación actual, si existe, es esencial en la planificación.

Una vez que se tiene claro el tipo de relación, la empresa debe analizar dónde quiere llegar, cuáles son sus metas de corto, mediano y largo plazo. En este punto, debe ser realista sobre las posibilidades inmediatas de ir generando avances en el relacionamiento. Si está en un punto de crisis, con una comunidad donde no se ha tenido relacionamiento positivo previo, primero debe concentrarse en solucionar la crisis y, paralelamente, puede ir sentando las bases para una relación más vinculada al negocio. Pero no debe dejar de atender los asuntos que requieren solución inmediata mientras realiza el proceso de planificación estratégica. Aquí reafirmamos la recomendación de que cuanto antes, mejor dar inicio a la relación con la comunidad, para tener herramientas y recursos de respuesta disponibles si llega a surgir un conflicto.

2.2 ¿Con qué recursos se cuenta?

¿Humanos, financieros, técnicos, tiempo...?

Muchas veces cuando enfrentamos un proceso de planificación, se nos olvida que todo aquello que ya se ha hecho, informalmente, sin sistema, puede ser rescatado para darle un sentido estratégico.

TIPOS DE RELACIÓN CON LA COMUNIDAD¹⁶

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 cada vez 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 de desempeño.

Los recursos como relaciones ya establecidas, personal voluntario capacitado, líderes que han promovido acciones concretas esporádicas, algún fondo de inversión social de la empresa; son recursos que no se deben despreciar aunque, en algunos casos, su origen sea filantrópico o reactivo. Son parte del capital que la empresa posee y que puede poner al servicio del relacionamiento estratégico, dirigido a responder por los impactos de la operación.

2.3 ¿Qué posibles alianzas se pueden aprovechar?

Como se mencionó, un mapeo preliminar de actores externos (posibles aliados y detractores) es necesario para maximizar los recursos de la empresa: desde el gobierno local, las ONG que trabajan con la comunidad, grupos comunitarios organizados, hasta los colaboradores y colaboradoras que viven en la comunidad; pueden ayudar a establecer vínculos, ser entes multiplicadores de iniciativas y co-ejecutores de proyectos y asumir responsabilidades concretas que contribuyan a los objetivos comunes que se establezcan. Este mapeo, sin embargo, no estará completo hasta que efectivamente salgamos a conocer a la comunidad.

2.4 ¿Qué temas priorizar?

Si la empresa ha realizado un proceso preliminar de identificación de impactos en la comunidad (debida diligencia), como el descrito en el paso 1.2, tendrá claro entonces cuáles son, desde su perspectiva, sus responsabilidades frente a estos impactos y los asuntos críticos que debe abordar mediante el relacionamiento.

Si la empresa ha identificado que genera impactos en la comunidad, como: ruido, polvo, alto tránsito vehicular, residuos sólidos, inseguridad, etc.; puede entonces acotar el relacionamiento a estos temas, siempre y cuando esto no impida a la comunidad la posibilidad de plantear otros asuntos prioritarios para ella, que la empresa quizás no haya identificado aún.

2.5 ¿Qué enfoque utilizar?

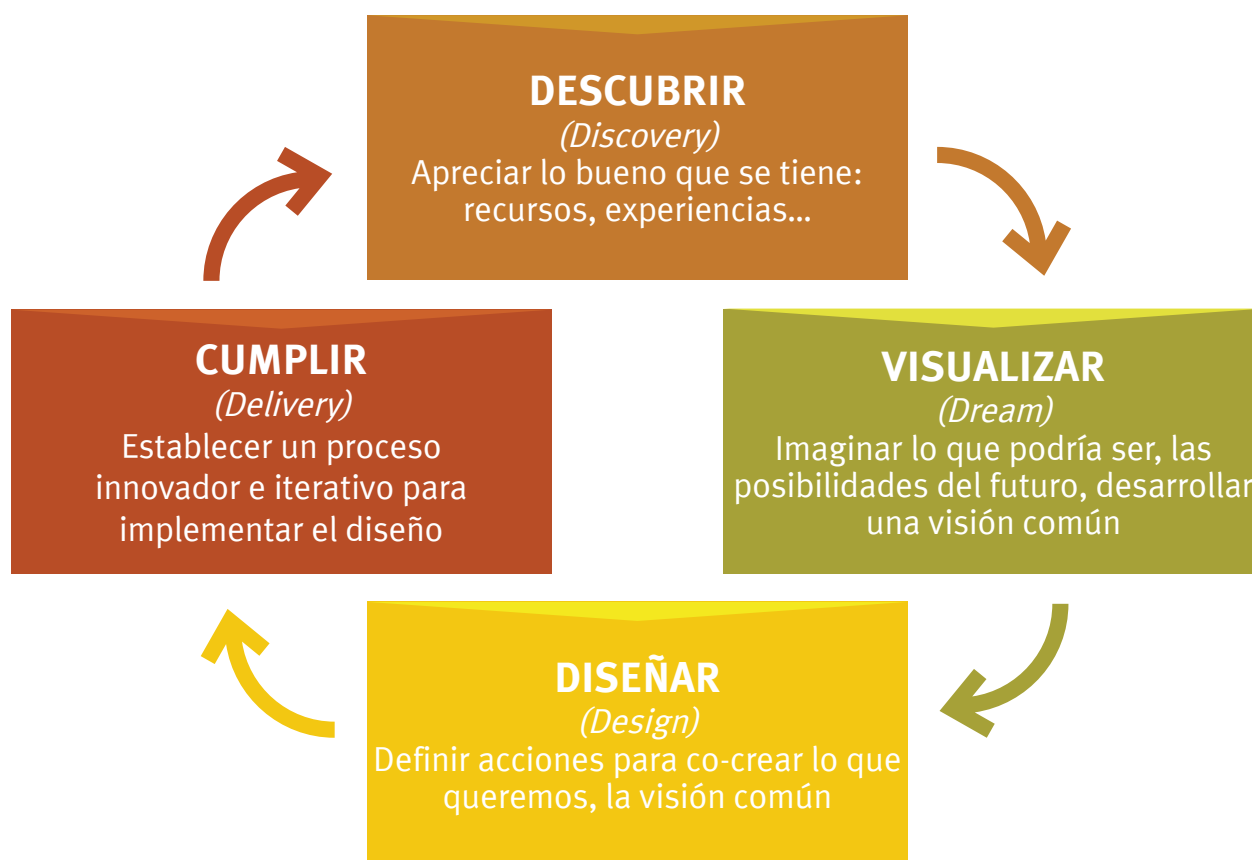


En algunos escenarios, el análisis basado únicamente en los problemas o las necesidades de la comunidad puede abrumar o deprimir a sus miembros al punto de impedirles avanzar en la búsqueda de soluciones. El enfoque de investigación apreciativo, basado en fortalezas o valores, busca identificar y enfatizar los aspectos positivos, los recursos y las experiencias exitosas de la comunidad primero, con el fin de construir una visión común del futuro deseado e iniciar la acción para alcanzar esa visión. Esto a partir del optimismo, de lo que se tiene, y de alianzas entre grupos y miembros de la comunidad.

Este enfoque hace que la comunidad se sienta empoderada para afrontar sus necesidades, es ideal para promover la innovación y el desarrollo de capacidades.

La investigación apreciativa utiliza un proceso de cuatro fases llamado Modelo 4D (por sus siglas en inglés).

16 Accountability et al. (2005).



El enfoque más tradicional, basado en necesidades o problemas, y el enfoque apreciativo, no son mutuamente excluyentes. Al realizar un inventario de recursos o grupos organizados de la comunidad desde el enfoque apreciativo, por ejemplo, pueden descubrirse problemas o carencias; así como al realizar un FODA, se pueden acentuar las fortalezas y las oportunidades. Lo que es importante considerar es que la forma en que se inicie el diálogo influirá considerablemente en el “tono” de la conversación y en el nivel de energía y el empoderamiento de los participantes.¹⁷

2.6 ¿Qué nivel de relacionamiento se aspira alcanzar?

El plan estratégico de relacionamiento debe ser consistente con la priorización de grupos que la empresa debió hacer en etapa 1, de manera que a

mayor importancia de la parte interesada, según los criterios que haya definido la empresa para la priorización, mayor nivel de relacionamiento debería tener la empresa con ese grupo.

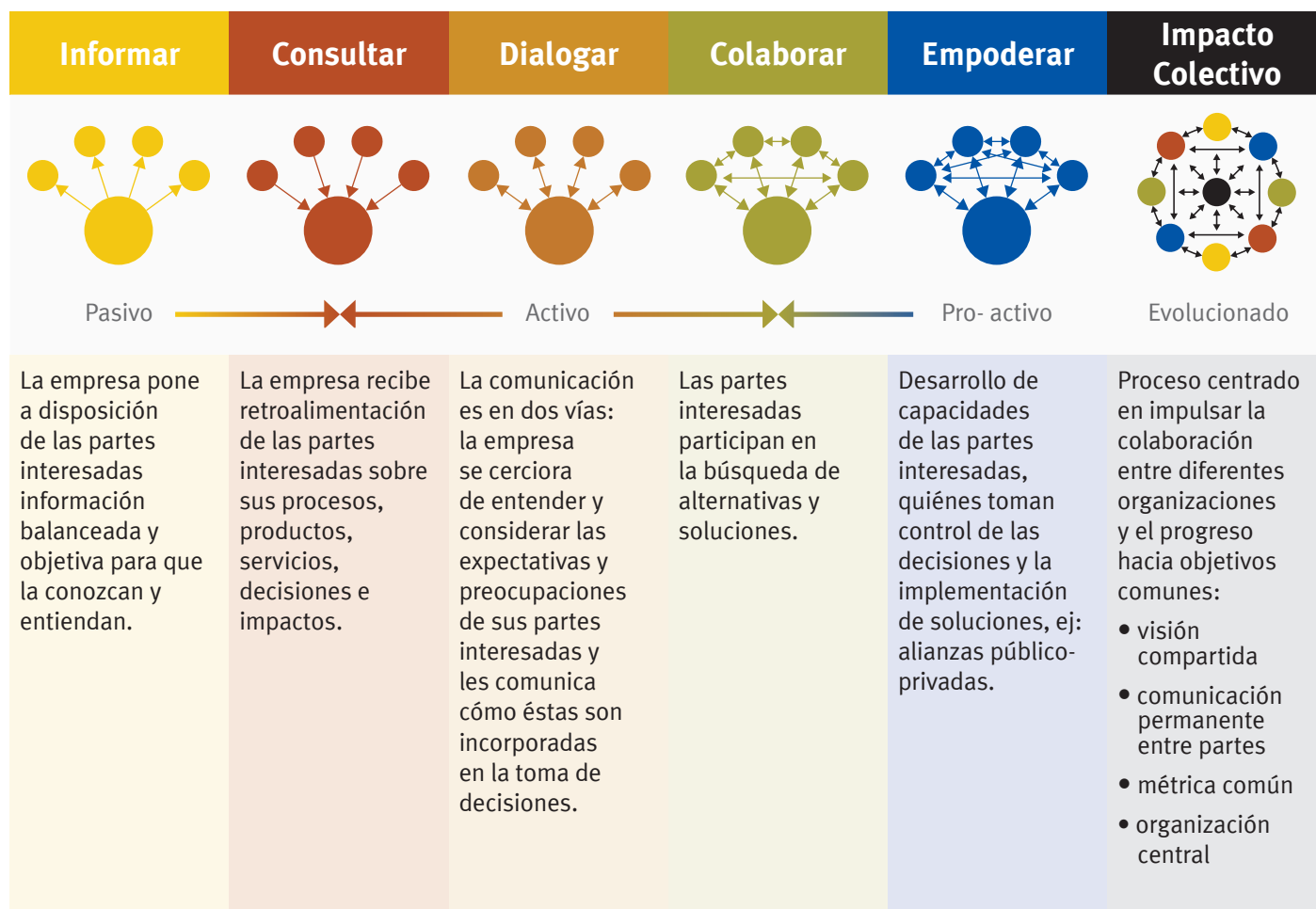
Existen en la literatura, diversas versiones de los niveles de relacionamiento con las partes interesadas, con algunas leves diferencias, más que todo semánticas; pero todas coinciden en que existe un espectro de relacionamiento, desde formas pasivas, hasta formas más activas y pro-activas, según el impacto de la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones y la implementación de soluciones.

Nosotros presentamos el siguiente modelo¹⁸.

¹⁷ Peace Corps (2004). Roles of the Volunteer in Development. Toolkits for building capacity, disponible en: http://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/Tooo5_rvidcomplete.pdf

¹⁸ Elaboración propia con base en la propuesta de la Asociación Internacional de Participación Pública (IAP2), Espectro de la Participación Ciudadana, disponible en: <http://www.iap2.org.au/documents/item/84>, rediseñada por <http://bangthetable.com/what-is-community-engagement/> (agregamos el nivel de Impacto Colectivo).

Niveles de relacionamiento con las partes interesadas



2.7 ¿Qué acciones 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 afín, puede ser muy provechoso para aprender cómo gestionan su relación con la comunidad, en situaciones o problemas similares a los que tenemos. Esto puede servir tanto como guía para implementar acciones, como 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.

2.8 ¿Qué objetivos se propone la empresa? ¿Cómo saber si ha tenido éxito?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, y de acuerdo con las motivaciones de la empresa para emprender el compromiso del relacionamiento con la comunidad, la empresa debe establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y enmarcados en un contexto temporal razonable (“SMART”, por sus siglas en inglés). También deben establecerse indicadores y metas claras que permitan medir el alcance (o no) de los objetivos de relacionamiento planteados.

ETAPA 3

Fortalecimiento de las capacidades de relacionamiento

En esta etapa nos referimos a desarrollar las habilidades y sistemas para relacionarse efectivamente con la comunidad.

3.1 ¿Con qué fortalezas para el relacionamiento se cuenta?

Experiencias pasadas, expertise, recursos, creatividad, equipo diverso y multidisciplinario.

3.2 ¿Qué habilidades de relacionamiento se deben desarrollar?

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.

Más allá del equipo a cargo del relacionamiento, es necesario que todo el personal de la empresa conozca los 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 tiene frente a la empresa, en relación con la comunidad.

En algunas empresas hay un departamento específico de asuntos corporativos o relaciones con la comunidad, sin embargo, esto no exime de que toda la empresa 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.

Habilidades clave para el relacionamiento¹⁹

Facilitación	Observación	Organización	Análisis	Entrevista
Los buenos facilitadores (as): • Son abiertos de mente y sin prejuicios • Manejan procesos, no contenido • Ayudan a un grupo a procesar sus propias ideas • Son enérgicos pero no autoritarios • Logran construir a partir del conocimiento colectivo del grupo • Motivan a todos a participar	Los buenos observadores (as): • Recolectan información sin ser intrusivos • Detectan información poco confiable o que debe ser validada • Perciben el nivel de comodidad de los participantes	Los buenos organizadores (as): • Planifican reuniones y agendas • Se aseguran que todos los materiales y espacios necesarios, estén disponibles • Consolidan información	Los buenos analistas: • Extraen las ideas y hechos relevantes • Logran ver patrones y tendencias	Los buenos entrevistadores (as): • Demuestran respeto y desarrollan buenas relaciones • Hacen preguntas apropiadas, no intimidantes • Escuchan más de lo que hablan

19 Peace Corps Belize (2006), Community-based Planning and Action.

3.3 ¿Qué mecanismos de relacionamiento se tienen? ¿Son suficientes para el nivel de relacionamiento al que se aspira?

Es recomendable hacer un inventario de los mecanismos de relacionamiento con la comunidad con que ya cuenta la empresa y clasificarlos según el nivel de relacionamiento (ver apartado 2.5) que permiten tener con las **partes interesadas** de la comunidad con que se utilizan.

¿Responden estos al nivel de relacionamiento aspiracional establecido en el paso 2.5?

Si la respuesta es no, ¿qué otros mecanismos se deben desarrollar para poder alcanzar el nivel de relacionamiento aspiracional con cada **parte interesada** de la comunidad?

3.4 ¿Se conoce bien el fondo de los temas que podrían ser prioritarios para la comunidad?

Si la empresa tiene preliminarmente identificados los principales temas sobre los que versará el relacionamiento (ver puntos 1.2 y 2.4), debe cerciorarse de que los colaboradores y colaboradoras involucrados tengan conocimientos, experiencia y expertise en los asuntos específicos.

El buen abordaje de un tema complejo podría requerir de un equipo inter-disciplinario cuyos miembros puedan aportar desde sus especialidades²⁰.

3.5 ¿Cómo fortalecer la adaptabilidad?

Si entendemos “adaptabilidad” como la capacidad de incorporar el producto del relacionamiento, dentro de lo material y razonable, en los procesos de desarrollo de estrategias, toma de decisiones, productos, servicios, etc; de la empresa, esta debe contar con ciertos elementos “habilitadores”, tanto del **relacionamiento** como del **abordaje de los asuntos materiales en sí**, como son:

- Compromiso de la Junta Directiva y la Alta Dirección
- Políticas y procedimientos
- Mecanismos de relacionamiento adecuados, con los grupos prioritarios, sobre los asuntos materiales
- Indicadores y metas definidos²¹

ETAPA 4 Implementación del Relacionamiento

A esta altura del proceso, la empresa cuenta con los principales insumos y herramientas para crear e implementar un plan operativo con acciones concretas encaminadas a lograr los objetivos estratégicos.

“Un elemento de gran importancia es que las relaciones con los actores sociales deben gestionarse como cualquier otra función de la empresa: con objetivos y metas claramente definidos, personal profesional dedicado a la tarea, presupuesto y cronogramas establecidos y responsabilidad y supervisión a cargo de gerentes de alto rango²².”

De esa forma, la relación con la comunidad no se plantea como una actividad al margen de la operación, sino que se incorpora dentro de los 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 empresa. Contar con una línea base es importante para poder medir los avances e implementar acciones correctivas si es necesario, en el transcurso de la ejecución.

4.1 ¿Cómo se puede concretar el plan estratégico? (Elaboración del plan operativo de relacionamiento).

A continuación presentamos propuestas de plantillas simples de Plan Operativo, Presupuesto y Cronograma.

²¹ Accountability (2005).

²² IFC, Banco Mundial (2007).

²⁰ Accountability (2005).

PLANTILLA PLAN OPERATIVO

Objetivo General

Objetivos Específicos

1. Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y enmarcados en un contexto temporal razonable
- 2.
- 3.
- ...

Indicadores, Metas y Actividades

Indicador 1	Concretos y verificables
Meta 1	Medibles y alcanzables
Actividad 1.1	
Actividad 1.2	
Indicador 2	
Meta 2	
Actividad 2.1	
Actividad 2.2	
...	

PLANTILLA PRESUPUESTO

Rubro (detalle la unidad)	Cantidad	Costo unitario	Empresa	Contrapartida	Costo total
Ej:	50	\$10	\$250	\$250	\$500
...					
Total			\$250	\$250	\$500

PLANTILLA CRONOGRAMA DETALLADO

Actividades	Responsable	Recursos	MES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 1.1			x	x	x									
Actividad 1.2						x	x							
...							x	x						

4.2 ¿Se han consultado fuentes de información secundarias?

Normalmente hay fuentes de información secundarias que se pueden consultar, como el Índice de Progreso Social²³, el Estado de la Nación²⁴, el Estado de la Educación²⁵, estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos²⁶, entre otras. Ver apartado 1.2.

4.3 ¿Qué tipo de actividades y metodologías se pueden utilizar para el análisis comunitario participativo y el empoderamiento de la comunidad? (Implementación del plan operativo de relacionamiento).

Muchas veces suponemos algunas de las expectativas de la comunidad hacia la empresa, principalmente cuando no ha existido relación previa y estamos frente a un problema concreto o un conflicto. Es posible que nuestras suposiciones tengan algo de cierto, ya que partimos de un criterio experto, sin embargo, conviene siempre realizar procesos de consulta con la comunidad, para conocer su verdadera percepción de la operación de la empresa. En algunos casos, contamos con recursos para hacer estudios de percepción, pero puede ser incluso más apropiado recurrir a sesiones de trabajo con líderes comunales, representantes municipales, grupos organizados de la comunidad, colaboradores y colaboradoras que viven en la comunidad e incluso proveedores locales; para que nos brinden mayores insumos sobre lo que suponemos y que nos orienten sobre las dinámicas sociales y políticas del entorno.

A continuación proponemos **diez metodologías o actividades** que podrían llevarse a cabo con la comunidad, según sea pertinente. La lista no pretende ser exhaustiva y puede agregársele creatividad al gusto.

- **Tomarse un cafecito (entrevistas informales, uno a uno):** con autoridades locales, líderes y miembros de la comunidad. Antes de poder hablar de expectativas, necesidades, preocupaciones, lo importante es conocerSE y empezar a construir una relación de confianza.
- **Caminata por la comunidad o acompañamiento (“shadowing”) a un miembro de la comunidad:** para observar y recolectar información de primera mano. La caminata puede hacerse solo o con algún miembro de la comunidad, es menos intrusiva. Pero el acompañar en su rutina a un miembro de la comunidad puede ayudar a entender mejor su realidad y a generar empatía y vínculos de confianza.
- **“Open house”:** visitas programadas a la empresa, para que los líderes de la comunidad puedan conocerla y entenderla mejor.
- **Mapa Participativo de la Comunidad²⁷:** dibujar un mapa de la comunidad puede ser un ejercicio estimulante para realizar con miembros de grupos organizados y de la comunidad.

Sirve para identificar los principales recursos de la comunidad: infraestructura, instituciones, servicios, etc.; pero en definitiva, la discusión que se genera durante el proceso es mucho más enriquecedora que el mapa en sí. Lo que se busca es incentivar una conversación acerca de percepciones, necesidades, acceso a recursos, riesgos, etc.



Ejemplo de mapa social que muestra la situación de salud, ingresos y nivel educativo de la población.

²³ <http://www.costaricapropono.go.cr>

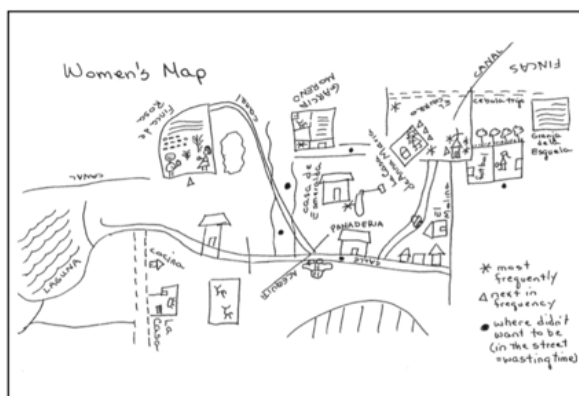
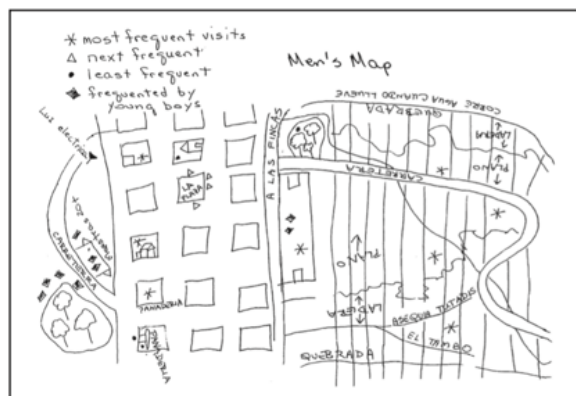
²⁴ <http://www.estadonacion.or.cr>

²⁵ <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2015/>

²⁶ <http://www.inec.go.cr/Web/Home/pagPrincipal.aspx>

²⁷ Peace Corps Belize (2006).

Se pueden hacer mapas generales o temáticos (ej: recursos naturales, socio-económicos, sociales, demográficos, etc.) y/o con enfoque “futurista”: que los participantes agreguen lo que desearían tener en la comunidad y crear así una visión común. Referirse al punto 1.2.

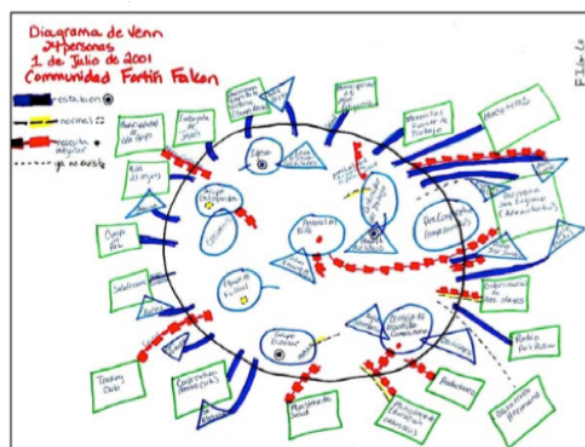


También es interesante trabajar con los participantes por sexo, edad, nivel socio-económico o alguna otra característica común; para identificar las percepciones de cada sub-grupo²⁸.

• Mapa participativo de organizaciones²⁹:

Hacer un mapeo de grupos, organizaciones e individuos influyentes, con los líderes y/o miembros de la comunidad, permite no sólo

identificar las organizaciones públicas y privadas, formales e informales, que trabajan en la comunidad; sino también conocer su tamaño, efectividad, trayectoria, las temáticas que atienden y la naturaleza de las relaciones entre ellas (ej: si trabajan o no en conjunto) y con la comunidad (ej: si las relaciones son buenas o tensas). Usualmente se visualiza con un diagrama de Venn.



En este ejemplo, los círculos pequeños representan grupos, los triángulos, individuos: líderes de opinión y líderes electos. Las líneas azules muestran buenas relaciones de trabajo, mientras las rojas muestran relaciones que podrían fortalecerse. Las líneas punteadas muestran relaciones inexistentes, pero que deberían darse para el buen desarrollo de la comunidad.

- **Análisis de necesidades:** a través de entrevistas más formales, individuales, con autoridades locales, líderes y miembros de la comunidad; o colectivamente, en reuniones comunitarias.

²⁸ Peace Corps (2007). Participatory Analysis for Community Action (PACA) Training Manual, disponible en: <http://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/PACA-2007.pdf>

²⁹ Peace Corps Belize (2006).

Ejemplo de Instrumento de consulta con representantes o líderes comunales

Organización o comunidad que representa:

Edad:

Sexo:

Ocupación:

Explicar de forma sencilla y poco técnica la forma en que la empresa entiende y aplica la RSE (gestión de impactos, etc.) y, dentro de esa lógica, qué motiva la consulta (para sentar bases y aterrizar expectativas).

- 1** ¿Qué lo hace orgulloso de ser parte de/ trabajar en esta comunidad?
- 2** ¿Cuáles son los recursos más preciados con que cuenta la comunidad? Ej: infraestructura, presencia de X instituciones u organizaciones, grupos organizados de la comunidad, líderes comunales, recursos naturales, etc.
- 3** Hablemos sobre la comunidad que sueña. Si pudiera pedir tres deseos para su comunidad, ¿cuáles serían?
- 4** ¿Cuáles son tres pasos que podríamos dar este año (o a mediano plazo) para acercarnos a esa visión?
- 5** ¿Cuál considera que es la ventaja de contar con nuestra empresa en su comunidad?
¿Cuáles son los beneficios que brindamos a la comunidad?
- 6** Luego de recordarles cómo entiende y aplica la empresa su RSE: ¿Cómo podemos, como empresa, aportar? Propuestas para maximizar los aportes positivos de la empresa a la comunidad.
- 7** Indique cuáles son los principales impactos o desventajas o de nuestra presencia en la comunidad.v
- 8** ¿Cómo cree usted que pueden gestionarse mejor dichos impactos?

- **Matriz de Priorización de Asuntos (Consenso de Criterios³⁰):** A veces es complicado llegar a consenso sobre cuáles son los asuntos, necesidades o proyectos son prioritarios, y el problema de no hacerlo, es que la gente se puede sentir excluida y frustrada. Esta técnica es visual y permite discutir y analizar los asuntos en pares, hasta que todos se hayan comparado uno a uno, de manera que el grupo vaya llegando a conclusiones comunes sobre sus prioridades. No se solicita a los participantes que voten, ya que puede dar la idea de que hay ganadores y perdedores, si no que se debe llegar a consensos sobre la importancia de cada asunto frente a los demás. Entre más veces sea seleccionado un asunto, mayor su prioridad.

PROBLEMA	SEQUIA	PLAGAS	MALEZAS	COSTO ABONO	FALTA TIERRA	FALTA RIEGO	EROSION SUELO
SEQUIA		SEQUIA	SEQUIA	COSTO ABONO	SEQUIA	SEQUIA	SEQUIA
PLAGAS			PLAGAS	COSTO ABONO	FALTA TIERRA	FALTA RIEGO	PLAGAS
MALEZAS				COSTO ABONO	FALTA TIERRA	FALTA RIEGO	MALEZA
COSTO ABONO					COSTO ABONO	COSTO ABONO	COSTO ABONO
FALTA TIERRA						FALTA TIERRA	FALTA TIERRA
FALTA RIEGO							FALTA RIEGO
EROSION SUELO							
PROBLEMAS	FRECUENCIA						RANGO
SEQUIA	5						2
PLAGAS	2						5
MALEZAS	1						6
COSTO ABONO	6						1
FALTA TIERRA	4						3
FALTA DE RIEGO	3						4
EROSION DEL SUELO	0						7

³⁰ Imagen tomada de: <http://www.pienseash.com/2012/12/matriz-de-priorizacion-de-problemas.html>

- **Matriz de Evaluación de Soluciones (Análisis de Factibilidad³¹):** A veces la prioridad más alta es la más difícil de implementar. Vale la pena analizar la factibilidad de las tres o cinco mayores prioridades, de acuerdo con los criterios que primen según el contexto. Hay casos en que puede ser preferible trabajar en un proyecto de menor importancia, pero con mayores posibilidades de éxito, por ejemplo: si se quiere aprovechar una coyuntura particular o tener un efecto demostrativo a corto plazo para empoderar a la comunidad y/o motivar a la Alta Dirección.

El análisis de Factibilidad también puede trabajarse de manera visual, con símbolos e imágenes, para hacer el ejercicio más accesible.

SOLUCIÓN	BENEFICIO	AYUDA NECESARIA	BENEFICIO A TODOS	FACTIBLE	¿MAÍ QUE ESPERAR?	¿COSTO?	PUNTAJE	ORDEN PRIORIDAD
PROBAR OTRAS VARIEDADES	😊	😞	😊	😊	😞	😊	6	4
SEMBRAR MÁS TARDE	😞	😊	😊	😊	😊	😊	9	2
CONSERVAR RESIDUOS EN EL SUELO	😊	😊	😊	😊	😊	😊	12	1
SEMBRAR FRÍJOL DE ABONO	😊	😞	😊	😊	😞	😊	7	3
😞 = 0 😊 = 1 😊 = 2								

Guerra 7

- **Matriz de Análisis de Problemas:**
A continuación un ejemplo.

Problemas	Causas	Estrategias anteriores	Oportunidades/ Soluciones
Calles	• La lluvia y los camiones destruyen las calles • Limitado mantenimiento por parte del gobierno	• Solicitudes al gobierno	• Creación de un Comité de Caminos • Contribuir mano de obra • Recaudar fondos • Alianza con la municipalidad
Escuela	• Falta de fondos • Infraestructura sin mantenimiento hace 3 años • Descenso en número de estudiantes	• Solicitudes de la Junta de Educación al gobierno	• Desarrollo organizacional de la Junta de Educación • Contribuir mano de obra • Búsqueda de donaciones en especie • Búsqueda de alianzas estratégicas en temas de Educación y Niñez

31 Peace Corps Belize (2006).

- **Causalidad y priorización de asuntos (Matriz de Vester³²):** Se analiza en qué medida cada asunto del eje X tiene influencia en cada asunto del eje Y y se le asigna un puntaje del 0-3, que evalúa el cruce de los asuntos, donde:

- 0 no es causa
- 1 es causa indirecta
- 2 es causa medianamente directa
- 3 es causa muy directa

Por ejemplo: ¿Qué tanto influye la pérdida de agua en los baños en la ausencia de prácticas ambientales sostenibles con estudiantes? = 0.

¿Qué tanto influye la ausencia de prácticas ambientales sostenibles con estudiantes en la pérdida de agua en los baños? = 3

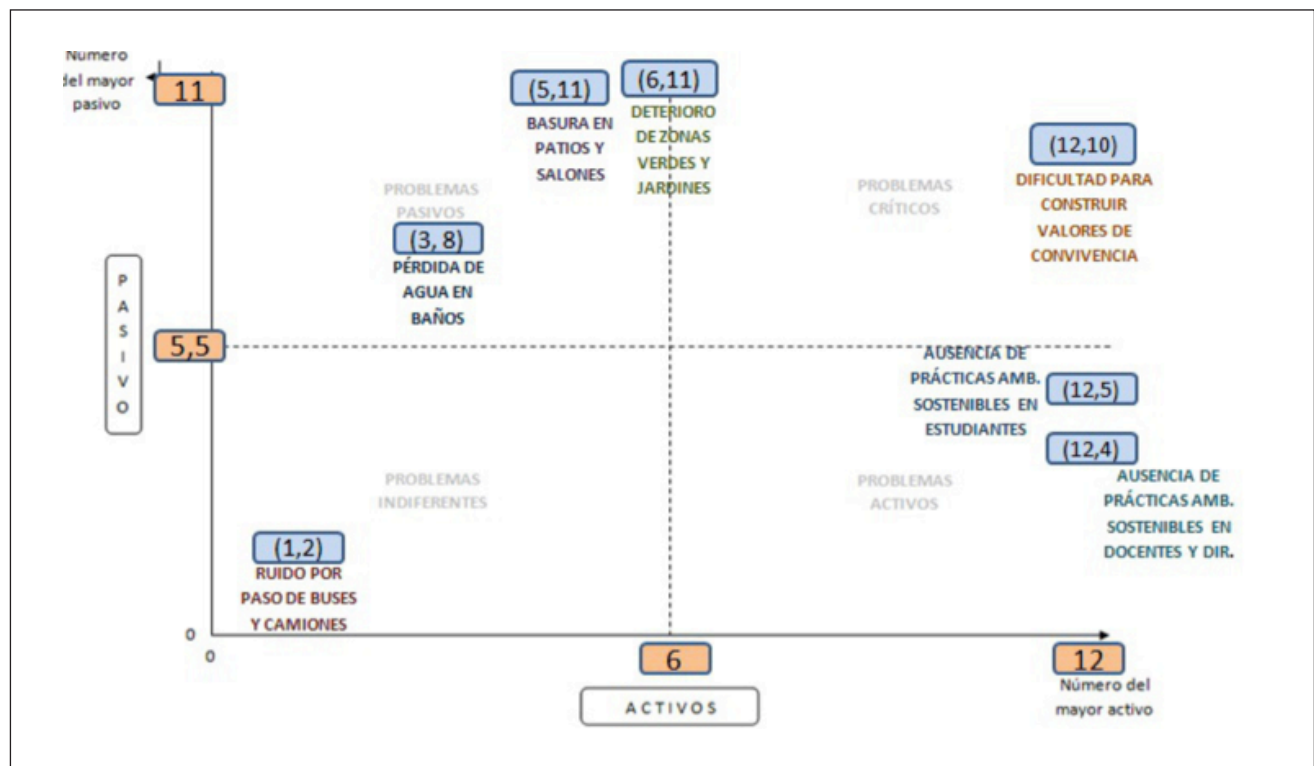
Las celdas correspondientes a la diagonal de la matriz quedan vacías porque no se puede relacionar la causalidad de un asunto consigo mismo.

Se hace la suma de las filas (eje X = total activos) y de las columnas (eje Y = total pasivos) y pueden trazarse los puntos en una matriz de cuatro cuadrantes³³.

Variables o problemas	PÉRDIDA DE AGUA EN BAÑOS	AUSENCIA DE PRÁCTICAS AMB. SOSTENIBLES EN ESTUDIANTES	RUIDO POR PASO DE BUSES Y CAMIONES	DETERIORO DE ZONAS VERDES Y JARDINES	BASURA EN PATIOS Y SALONES	AUSENCIA DE PRÁCTICAS AMB. SOSTENIBLES EN DOCENTES Y DIR.	DIFICULTAD PARA CONSTRUIR VALORES DE CONVIVENCIA	Total activos
PÉRDIDA DE AGUA EN BAÑOS		0	0	1	2	0	0	3
AUSENCIA DE PRÁCTICAS AMB. SOSTENIBLES EN ESTUDIANTES	3		0	3	3	0	3	12
RUIDO POR PASO DE BUSES Y CAMIONES	0	0		0	0	0	1	1
DETERIORO DE ZONAS VERDES Y JARDINES	0	1	2		1	1	1	6
BASURA EN PATIOS Y SALONES	0	0	0	3		0	2	5
AUSENCIA DE PRÁCTICAS AMB. SOSTENIBLES EN DOCENTES Y DIR.	2	3	0	2	2		3	12
DIFICULTAD PARA CONSTRUIR VALORES DE CONVIVENCIA	3	1	0	2	3	3		12
Total pasivos	8	5	2	11	11	4	10	

³² Imágenes tomadas de: <https://clubdelmaestro.wordpress.com/herramientas-de-gestion-para-la-escuela/>

³³ Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_Vester



Los asuntos con mayor valor total de activos son clave porque tienen alta influencia sobre la mayoría. Si además tienen un alto valor total pasivo, se convierten en críticos. Los asuntos con alto valor total de pasivos y bajo valor de activos, no tienen gran influencia causal sobre los demás, pero al ser causados por la mayoría, sirven como indicadores de cambio y eficiencia. Los asuntos con valor bajo-bajo, son de baja prioridad, ya que no tienen influencia sobre otros y no son causados por la mayoría.

• ¿Cómo documentar los hallazgos?

Finalmente, consideramos conveniente tener un plan para sistematizar toda la información que se recolecte: ¿cómo se documentará?, ¿quién será el responsable?, ¿cómo se compartirán los hallazgos con el resto de la empresa?, ¿cómo se utilizará para el planeamiento y la toma de decisiones?

Recordemos que la relación es un proceso continuo y flexible, pero idealmente sistemático, que se nutre con cada experiencia y resultado.

ETAPA 5

Monitoreo, Evaluación y Adaptación

El objetivo de esta etapa es traducir las nuevas perspectivas, conocimientos y acuerdos en acción.

5.1 ¿Se están cumpliendo las metas y objetivos del plan operativo de relacionamiento? ¿Se cumplen las metas y objetivos del plan estratégico?

Las empresas saben que lo que no se mide, no se puede gestionar con criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia e impacto y, por ende, no se puede desarrollar un proceso de mejora continua.

Nuestra recomendación es que no se invente un sistema de monitoreo y evaluación específico para el plan de relacionamiento con la comunidad, sino que se utilicen los mismos mecanismos de monitoreo y evaluación que la empresa ya tiene 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.

Lo que debe variar, por supuesto, es la determinación de los objetivos, indicadores, metas y actividades del relacionamiento (ver apartados 2.8 y 4.1); que ya no serán en términos de volúmenes de ventas o producción, sino, por ejemplo, en alianzas concretas, impacto de las acciones de capacitación o voluntariado realizadas, número de personas beneficiadas, etc. En definitiva: disminución medible de impactos económicos, sociales y/o ambientales negativos y/o potenciación medible de oportunidades.

5.2 ¿Cómo documentar las lecciones aprendidas del proceso (en términos de forma)? ¿Cómo mejorar la planificación, a futuro?

Deben identificarse y documentarse las lecciones aprendidas, lo que funcionó bien y lo que no, los desafíos, las oportunidades de mejora y los cambios de ruta; para afinar el proceso y maximizar los beneficios del relacionamiento con la comunidad, en el futuro.

5.3 ¿Cómo rendir cuentas a la comunidad, en adelante? Comunicar, comunicar, comunicar...

De la misma forma en que construimos el plan de relacionamiento con la comunidad, debemos mantener un constante proceso de comunicación sobre el avance de los planes y compromisos adquiridos. Esta es una máxima de la sostenibilidad: la comunicación estratégica refuerza la confianza, potencia la transparencia y construye reputación. A continuación, presentamos características importantes que debe tener una acción de comunicación (o reportes de avance) a la comunidad³⁴.

- **Relevante:** o material. Debe brindarse información que responda a las expectativas e intereses reales de las partes interesadas y no sólo lo que la empresa desearía que éstas supieran, ni lo que la empresa “cree” que quieren saber.
- **Equilibrada:** debe reflejar tanto los aspectos positivos del desempeño, como los retos y oportunidades de mejora, a fin de propiciar una evaluación objetiva.
- **Precisa:** lo suficientemente detallada para permitir a los actores sociales llegar a sus propias conclusiones acerca de los avances y el desempeño.

³⁴ Adaptado de GRI, G4, Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, Principios de elaboración de memorias e ISO 26000 de Responsabilidad Social, Características de la información relacionada con la responsabilidad social.

- **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, es una muestra de información que podría generar desconfianza en lugar de buena fé.
- **Comprensible:** presentación y lenguaje claros. La información se debe proporcionar considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios.
- **Accesible:** realmente disponible a la comunidad. Los medios que se utilicen para comunicar son tan importantes como el contenido de la comunicación en sí.

5.4 ¿Cómo dar seguimiento a los hallazgos y los acuerdos que se pactan?

A continuación, una propuesta de herramienta:

Matriz de evaluación de compromisos con la comunidad	
Demanda	¿Qué esperan de nosotros?
Oferta	¿Qué les hemos ofrecido?
Realidad	¿Qué les hemos cumplido?
Brecha	¿Qué nos falta por resolver?

PARTE VI

Asuntos relacionados con la participación activa y el desarrollo de la comunidad

Invitamos a revisar con detenimiento lo que apunta la norma ISO 26.000 sobre los siguientes asuntos en relación con la materia fundamental: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad:

- Participación activa de la comunidad
- Educación y cultura
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades
- Desarrollo y acceso a la tecnología
- Generación de riqueza e ingresos
- Salud
- Inversión Social

PARTE VII

Proyectos de inversión social en la comunidad

La inversión social, que muchas veces resulta de la implementación de una estrategia 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 ISO 26.000, en la materia fundamental Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, es enfática en la importancia de que las comunidades tengan un rol activo en la definición de los proyectos que las empresas realizan:

“Las organizaciones (empresas) deberían también fomentar la participación activa de la comunidad en el diseño y la implementación de proyectos, ya que puede ayudar a que los proyectos sobrevivan y prosperen cuando la organización (empresa) deje de participar. Las inversiones sociales deberían priorizar proyectos que sean viables en el largo plazo y que contribuyan al desarrollo sostenible.”

En sintonía con lo anterior, recomendamos que cuando de la inversión social se trate, para alinearla con los principios de Sostenibilidad, se incluyan las siguientes características:

- **Permanencia en el tiempo:** Asegurarse desde el diseño del proyecto, que existe un grupo u organización que dará continuidad cuando la empresa deje de dar financiamiento o apoyo.
- **Replicabilidad:** el proyecto o estrategia diseñado es susceptible de ser implementado en diferentes lugares y con condiciones similares. No es una experiencia única e irrepetible, sino que puede ser replicada para ampliar el impacto de las acciones.
- **Escala:** hay que ser contundentes, lo que genera impacto es la escala. Si sólo se benefician a algunas personas no lograremos el aporte al desarrollo sostenible que deseamos, para ello las alianzas público privadas permiten que las instituciones repliquen los proyectos y alcancen a más personas u organizaciones.

“Al identificar oportunidades para la inversión social, una organización (empresa) debería poner su contribución en línea con las necesidades y prioridades de las comunidades en las que la organización (empresa) opera, teniendo en cuenta las prioridades establecidas por quienes hacen la política a nivel local y nacional. El intercambio de información, la realización de consultas y la negociación, son herramientas útiles para tener un enfoque participativo al identificar e implementar la inversión social.”

Otros criterios importantes a considerar para definir los proyectos de inversión social, son:

- **Valor estratégico:** que hagan sentido con el giro de negocio de la empresa y la gestión de sus impactos económicos, ambientales y sociales más significativos.
- **Empoderamiento comunitario:** que tengan como resultado el fortalecimiento de las instancias locales o comunales.
- **Complementariedad:** que sea acompañado con acciones como el voluntariado y el intercambio de buenas prácticas. Y, por supuesto,
- **Participación de la comunidad:** que responda a los intereses, expectativas y necesidades expresas de la comunidad.

PARTE VIII

Incorporación de colaboradores y colaboradoras de la empresa: voluntariado

Es suficientemente conocido el valor que el voluntariado empresarial aporta a la empresa. Aumenta la motivación del personal, su identificación con los objetivos empresariales y sirve como 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 casi 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 al personal desligadas de la estrategia de la empresa, que no aportan al cumplimiento de metas económicas, sociales ni ambientales, y que no tienen mayor sentido para el mismo colaborador. Repetimos constantemente que el voluntariado, sea profesional u operativo, debe ser estratégico y debe contribuir a maximizar el aporte de la empresa a la comunidad y a la sociedad.

Al final de este documento, presentamos una guía básica sobre voluntariado que complementará su relacionamiento con la comunidad e incorporará al público interno en la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

PARTE IX

Consideraciones finales

Insistimos sobre algunos aspectos generales que consideramos que son claves para el equipo a cargo de aplicar esta Guía.

- Análisis continuo de los actores sociales y evaluación de sus inquietudes, desde la perspectiva de la gestión de riesgos, pero también de la potenciación de oportunidades. 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.
- Incorporación de 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 más para marcar en la lista de tareas realizadas, son un compromiso que adquiere la empresa y que le permite gestionar riesgos y aprovechar oportunidades. Se puede incluir la participación de las poblaciones interesadas en el seguimiento de los proyectos.
- Asignación de responsabilidades de relacionamiento con la comunidad, en toda la empresa. No es una actividad que deba depender de una sola persona o departamento. Un equipo puede ser quien lo dirija y monitoree, pero la relación con la comunidad debe ser asumida por las diferentes unidades de la empresa, incluyendo la Alta Gerencia. En este sentido, el voluntariado resulta una herramienta muy útil.
- Elaboración de informes para la comunidad y demás 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 más herramientas y asesoría para que su experiencia sea fructífera para su empresa, su comunidad y el país.

Guía Básica de
Voluntariado
Estratégico Empresarial

GUÍA BÁSICA para el desarrollo de **Programas de Voluntariado Empresarial Exitosos**

Las empresas en Costa Rica, cada vez con más fuerza, están promoviendo el trabajo voluntario entre sus colaboradores y colaboradoras como parte de un mayor compromiso con la Sostenibilidad. El voluntariado empresarial tiene un potencial impacto enorme, no solamente para los proyectos, comunidades y organizaciones donde dedican sus horas los voluntarios y voluntarias, sino también a lo interno de las empresas a través de beneficios tales como mayor lealtad y motivación entre los colaboradores y colaboradoras, mejores relaciones con sus partes interesadas, construcción de capacidades del público interno y menor ausentismo, entre otros.

Costa Rica tiene una larga tradición de trabajo voluntario comunal, más de 3000 Asociaciones de Desarrollo, más de 1000 Asociaciones comunales de acueductos, casi 5000 juntas de educación y administrativas, así como numerosos comités de deportes, pastorales, de salud, de seguridad comunitaria, son ejemplo de que el desarrollo y el progreso también se construyen a partir del aporte voluntario y la solidaridad. En AED, queremos que las empresas se sumen decididamente a este movimiento nacional y aporten sus capacidades y recursos para trabajar conjuntamente con las comunidades y todos los actores locales y nacionales en impulsar el desarrollo sostenible que necesitamos. Para ello se requiere que las empresas se dispongan a desarrollar y fortalecer sus programas de voluntariado empresarial para que sean más estratégicos, eficaces y que tengan mayor impacto a lo interno y a lo externo de la empresa.

La Guía inicia con un listado para apoyar a las empresas en el proceso de diseñar y estructurar su estrategia y programas de voluntariado a partir de los objetivos específicos que cada empresa busca con este medio. Finalmente, se ha incluido un documento con diez consejos prácticos para programas de voluntariado empresarial exitosos.

Estos documentos fueron desarrollados gracias al trabajo voluntario de expertos y expertas que creen en el impacto transformador del voluntariado y que han querido compartir sus conocimientos y experiencias con otras empresas y organizaciones para así promover una cultura de voluntariado empresarial y responsabilidad individual en nuestro país.

Esperamos que esta Guía les sea útil y en AED estamos listos para apoyar a nuestras empresas afiliadas de manera más cercana con servicios especializados sobre la aplicación de esta Guía y en el desarrollo de sus programas de voluntariado específicos.

¿Qué es la Responsabilidad Individual?

La idea de que cada persona debe asumir responsabilidad por el impacto que sus decisiones, actitudes y acciones tienen sobre el bienestar de otras personas, sobre su comunidad y sobre el Planeta. Se puede decir que la Responsabilidad Individual es aplicar la Responsabilidad Social, como la define la ISO 26000, al contexto del individuo:

“La Responsabilidad Individual es la Responsabilidad de una persona 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 (Declaración Universal de Derechos Humanos, Carta de la Tierra, etc); y
- esté integrada en todas sus acciones y se lleve a la práctica en sus relaciones.”

Por otro lado, la **Carta de la Tierra** habla del concepto de la Responsabilidad Universal: *“...debemos tomar la decisión de vivir de acuerdo con un sentido de responsabilidad universal, identificándonos con toda la comunidad terrestre, al igual que con nuestras comunidades locales. Somos ciudadanos de diferentes naciones y de un solo mundo al mismo tiempo, donde los ámbitos local y global se encuentran estrechamente vinculados. Todos compartimos una responsabilidad hacia el bienestar presente y futuro de la familia humana y del mundo viviente en su amplitud.”*

“El proceso requiere un cambio de mentalidad y de corazón; requiere adoptar, además, un nuevo sentido de interdependencia global y responsabilidad universal.”

Incluso la Carta de la Tierra habla de la **“responsabilidad diferenciada”**: “Afirmar que, a mayor libertad, conocimiento y poder, se presenta una correspondiente responsabilidad por promover el bien común” (Subprincipio 2.b).

I. La Responsabilidad Individual y la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Individual es una manera de llevar la Responsabilidad Social Empresarial al nivel personal de cada colaborador(a) de la empresa.

¿Qué pueden hacer las empresas para promover la Responsabilidad Individual entre sus colaboradores y colaboradoras?

- Establecer expectativas de comportamiento y responsabilidad a través de códigos de ética, declaraciones de principios, misión y visión, etc.
- Facilitar opciones de capacitación, talleres y educación sobre temas específicos de Responsabilidad Individual, talleres de sensibilización y campañas de comunicación interna.

- Ofrecer incentivos para motivar a colaboradores y colaboradoras a vivir un estilo de vida sostenible. (Ejemplos: incentivos para “carpooling”/transporte sostenible, ofrecer opciones saludables y ecológicas en los comedores, incentivos por traer material reciclable y reconocimiento a colaboradores y colaboradoras por número de horas de voluntariado realizadas o por propuestas de proyectos)
- Ofrecer oportunidades a los colaboradores y colaboradoras de aportar económicamente a proyectos de inversión social (Para ello en AED tenemos el Programa “Un poquitico de mí”).
- Ofrecer oportunidades para que los colaboradores y colaboradoras aporten con su tiempo, conocimientos y capacidades a proyectos de impacto social por medio de programas de voluntariado empresarial.

La norma ISO 26000 menciona en la materia fundamental “Participación activa y desarrollo de la comunidad” (6.8), en el Asunto 1 sobre participación activa de la comunidad (6.8.3) una de las acciones y expectativas es que “Una organización (empresa) debería alentar y apoyar a los ciudadanos para que actúen como voluntarios en los servicios a la comunidad...”

II. Creación de una Estrategia de Voluntariado Empresarial

PASO#1: Establecer objetivos estratégicos para el programa de voluntariado

El primer paso para diseñar un programa de voluntariado empresarial es preguntarse “¿Por qué?” ¿Por qué la empresa quiere tener un programa de voluntariado empresarial? ¿Qué espera lograr a través del programa? Cada empresa va a tener respuestas diferentes de acuerdo a sus circunstancias y motivaciones.

Algunas razones que puede encontrar la empresa para su programa de voluntariado son:

- 1- Promover lealtad y motivación los colaboradores y colaboradoras
- 2- Fortalecer la imagen o reputación corporativa
- 3- Fortalecer relaciones con comunidades locales
- 4- Fortalecer relaciones con otras partes interesadas
- 5- Promover el trabajo en equipo entre colaboradores y colaboradoras (“team-building”)
- 6- Construir o fortalecer capacidades profesionales en colaboradores y colaboradoras
- 7- Involucrar a los colaboradores y colaboradoras directamente en la estrategia de sostenibilidad o con la causa corporativa
- 8- Sensibilizar a colaboradores y colaboradoras en temas específicos
- 9- Lograr una certificación/reconocimiento
- 10- Tener un impacto social o ambiental positivo
- 11- Crear capital social

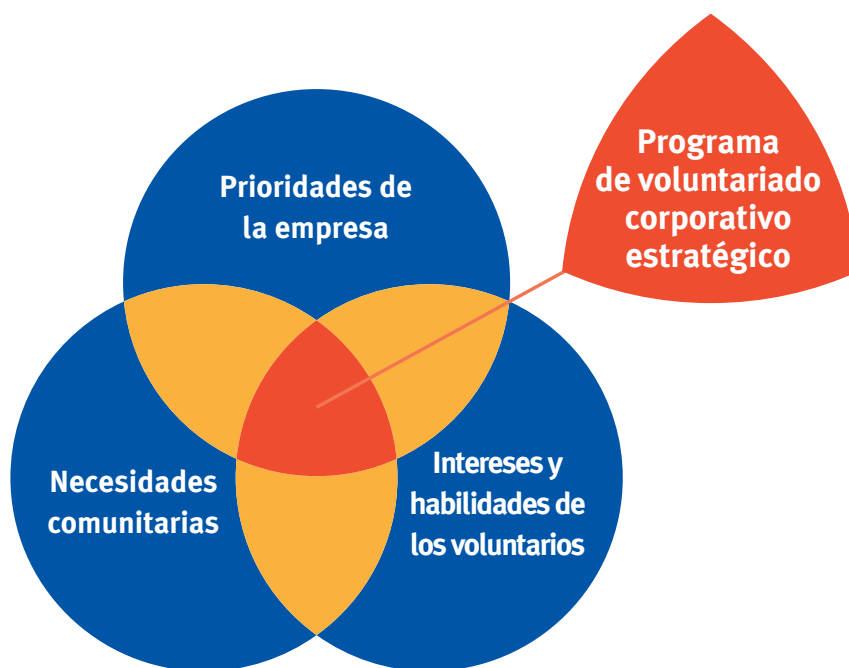
Comunicar claramente las razones o justificación de por qué la empresa realiza el programa de voluntariado ayuda a motivar a los voluntarios y voluntarias, le da valor a sus contribuciones individuales y les hace sentir parte de la estrategia empresarial.

El voluntariado empresarial es una manifestación de la estrategia de responsabilidad de la empresa, que se incluye en la dimensión social de la sostenibilidad. El camino hacia el voluntariado depende del camino hacia la sostenibilidad de cada empresa.

Ejemplos de objetivos estratégicos para un programa de voluntariado (todos implican la medición de una línea base):

- En un año, mejorar en 5 puntos la calificación de clima organizacional.
- Después de participar en tres eventos de voluntariado, mejorar en 5 puntos el grado en que colaboradores y colaboradoras se sienten orgullosos de trabajar en la empresa (sentido de pertenencia).
- Luego de un evento de voluntariado, mejorar en 5 puntos el nivel de sensibilización de colaboradores y colaboradoras voluntarios, sobre un tema en particular, ej: cambio climático, nutrición infantil, etc.
- En un año, avanzar al menos un nivel en la escala relacionamiento con las partes interesadas, en la relación con grupos estratégicos de la comunidad.
- En tres años, mejorar en 5 puntos la percepción de la comunidad de la empresa como ciudadano corporativo responsable (o el indicador de reputación que utilice la empresa).

Se podría graficar lo anterior de la siguiente manera. En donde el punto medio es en donde se tienen que buscar sinergias y alinear objetivos de las partes involucradas:



PASO #2: Determinar la estructura del programa y políticas generales

¿Se llevará a cabo el voluntariado en horas laborales?

¿Cuántas horas laborales podrá dedicar cada colaborador(a) al voluntariado?

¿Será requisito para colaboradores y colaboradoras cumplir con un mínimo de horas de voluntariado?

La mayoría de empresas hoy en día permiten a sus colaboradores y colaboradoras realizar una cierta cantidad de horas de voluntariado durante la jornada laboral. En estos casos, es importante comunicar claramente cuántas horas o días de permiso tiene cada colaborador(a) y si estas horas deben ser realizadas en un horario específico.

En caso de que el programa de voluntariado se enfoque solamente en horas fuera de la jornada laboral, la empresa debe comunicar claramente si

existe obligación por parte de los colaboradores y colaboradoras a asistir o si se dará una compensación de tiempo.

Muchas empresas exigen a sus colaboradores y colaboradoras un mínimo de horas de voluntariado al año. En estos casos, es importante determinar cuántas horas y comunicarlo claramente a los colaboradores y colaboradoras.

Si la empresa organiza directamente las actividades de voluntariado, debe definir los siguientes aspectos en su estrategia.

¿Se realizarán actividades o proyectos de voluntariado a nivel de toda la empresa o será por departamento?

Algunas empresas organizan actividades y proyectos donde pueden participar colaboradores y colaboradoras de todos los departamentos mientras que también hay otras que responsabilizan a cada departamento de organizar sus propias actividades o proyectos de voluntariado. *

¿Quién(es) en la empresa estarán encargados de coordinar el programa de voluntariado?

La experiencia de muchas empresas en este punto es que si bien las políticas y lineamientos generales de un programa de voluntariado pueden ser responsabilidad de un comité, la planificación y organización logística de los proyectos debe recaer sobre una persona, o un pequeño grupo de personas que asumen esta responsabilidad. Incluso en algunas empresas grandes se responsabiliza a personas o comités dentro de cada departamento por la organización logística.*

¿A cuáles colaboradores y colaboradoras o departamentos se les va a ofrecer participar en el programa de voluntariado? ¿Existirán requisitos o condiciones para la participación de colaboradores y colaboradoras en el programa de voluntariado?

En caso de que el programa de voluntariado sea abierto solamente para ciertos departamentos o colaboradores y colaboradoras, las razones de ello deben ser comunicadas claramente. Por lo general, se recomienda que el programa de voluntariado esté diseñado de tal manera que permita participación de todos los colaboradores y colaboradoras.

¿Tendrá la participación en el programa de voluntariado alguna incidencia en la evaluación de desempeño de los colaboradores y colaboradoras?

En caso de que la respuesta sea “sí”, nuevamente es muy importante comunicar claramente a los colaboradores y colaboradoras los detalles específicos sobre las expectativas de la empresa y sobre la manera en que la participación en el voluntariado afectará su evaluación de desempeño.*

¿Podrán participar en el programa personas que no son colaboradores y colaboradoras (familiares, proveedores, clientes, etc.)?

El tema de la participación de personas que no son colaboradores o colaboradoras de la empresa es complicado ¿o mejor decir, complejo?. Algunas empresas, por temas de seguros y responsabilidades, prefieren que las actividades de voluntariado organizadas por la empresa sean solamente para colaboradores y colaboradoras.

Existen otras empresas que en algunos casos permiten la participación de otros públicos, como familiares, hijos, proveedores u otros, por razones concretas como balance vida-trabajo, fortalecer relaciones con estos públicos y otras. En estos casos, la empresa debe definir y también comunicar claramente si cubre los costos y coordina la logística para las personas invitadas.

¿Las actividades de voluntariado serán todas organizadas por la empresa o existe la posibilidad de que los colaboradores y colaboradoras propongan proyectos o realicen sus horas de voluntariado de manera independiente?

La mayoría de las empresas con programas de voluntariado asumen la responsabilidad de organizar y ofrecer posibles proyectos de voluntariado a sus colaboradores y colaboradoras. Algunas empresas permiten que sus colaboradores y colaboradoras propongan proyectos independientes o incluso les permiten realizar sus actividades de voluntariado de manera independiente sin la organización o el apoyo de la empresa. En estos casos, es importante que la empresa comunique claramente cuáles serían los requisitos o condiciones que deben cumplir esos proyectos así como definir cómo se reportarán estas horas y proyectos y cómo se puede fiscalizar la veracidad de la información que presenten los voluntarios y voluntarias.*

Las respuestas a estas preguntas deben responder a las necesidades y requisitos para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en el Paso #1.

PASO #3: Determinar el presupuesto

Un programa formal de voluntariado, como cualquier otro programa corporativo, requiere que la compañía asigne personal adecuado y los fondos requeridos para ejecutar el plan de manera exitosa, promoviendo, ejecutando los eventos y actividades correspondientes. Sin personal designado ni un presupuesto definido, las compañías encontrarán desafiante mantener un programa de voluntariado exitoso.

Muchas veces el presupuesto está pre-determinado por la empresa y el programa de voluntariado se debe ajustar al mismo. En los casos en los cuales el presupuesto no se ha acordado y se debe formular, es importante plantearlo desde el punto de vista de los requerimientos para cumplir con los objetivos estratégicos que se ha propuesto la empresa. Otra variante de presupuesto, es contar con un monto anual o mensual de voluntariado por colaborador.

De todas formas, cuando se planifica el presupuesto, se recomienda incluir los siguientes rubros. La lista no es exhaustiva y debe adecuarse a la naturaleza de cada actividad.

- Transporte
- Alimentación y agua
- Materiales y herramientas (papelería, folletos, palas, bolsas)
- Elementos de protección (guantes, capas, bloqueador solar, etc.)
 - Signos externos (mantas, camisetas, gorras u otros)
 - Póliza de seguros adicional, en caso de que sea necesario
 - Costos que cobra la organización receptora del voluntariado

PASO #4: Hacer alianzas con organizaciones receptoras de voluntariado

Determinar con cuál(es) tipo(s) de proyectos u organizaciones se quiere trabajar: Las opciones de voluntariado que la empresa va a ofrecer deben corresponder a los objetivos estratégicos que tiene la empresa con su programa de voluntariado.

- **OBJETIVO: Promover lealtad y motivación entre colaboradores y colaboradoras.** Realizar una encuesta entre colaboradores y colaboradoras para identificar con cuáles proyectos u organizaciones les gustaría más trabajar.
- **OBJETIVO: Fortalecer la imagen corporativa.** Identificar cuáles proyectos u organizaciones tendrían un mayor impacto para la empresa en términos de imagen, visibilidad y relaciones públicas.
- **OBJETIVO: Fortalecer relaciones con comunidades locales.** Identificar proyectos u organizaciones que tengan impacto a nivel local y que estén en capacidad de recibir y aprovechar el voluntariado empresarial.
- **OBJETIVO: Promover el trabajo en equipo entre colaboradores y colaboradoras (“teambuilding”).** Identificar organizaciones o proyectos donde la dinámica de trabajo fomente la interacción en grupo y el trabajo en equipo.

Una vez que se han determinado las características o el tipo de organización o proyecto con el cual se quiere trabajar, se debe realizar un mapeo de las organizaciones que ofrecen oportunidades de voluntariado en esa línea. De este mapeo se puede elegir una o varias organizaciones para iniciar contacto.

Otros factores que idealmente se deben tomar en cuenta al decidir con cuáles proyectos u organizaciones se va a trabajar son los siguientes.

La lista no pretende ser exhaustiva y debe adecuarse a los objetivos y expectativas de la empresa.

- Experiencia previa o relación existente de la empresa con la organización receptora.
- Experiencia previa de la organización receptora en voluntariado empresarial.
- Desarrollo organizacional de la organización receptora, por ejemplo:
 - conocimiento técnico acerca del tema de fondo en el que trabaja;
 - relación de la organización receptora con la comunidad (si aplica);
 - experiencia de trabajo con la población objetivo (si aplica);
 - grado en el que la población objetivo participa en la toma de decisiones y el diseño e implementación de los proyectos de la organización;
 - enfoque de desarrollo de capacidades y empoderamiento (no asistencialista);
 - rendición de cuentas de la organización;
 - monitoreo y evaluación de los programas que realiza; etc.
- Nivel de reconocimiento o reputación de la organización receptora.
- Naturaleza o características específicas de organización receptora. La empresa puede tener políticas específicas en contra de trabajar, por ejemplo, con organizaciones que no estén legalmente constituidas, con instituciones de gobierno, con organizaciones de denominación religiosa y/o con fundaciones privadas cuyas actividades benefician principalmente a sus miembros o personas asociadas.

Iniciar contacto con la organización receptora

En el proceso de relacionamiento con organizaciones receptoras es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Manejo de expectativas: en un primer contacto con la organización, la empresa debe ser sincera y transparente en sus expectativas con las organizaciones receptoras, especialmente en temas de cantidad de voluntarios y voluntarias, cantidad de jornadas de trabajo, presupuesto, duración del compromiso y requisitos de seguridad o de otra índole que pueda tener la empresa. Adicionalmente, la empresa puede compartir sus objetivos estratégicos para el programa de voluntariado.
- Si la empresa está en el proceso de buscar propuestas y todavía no se ha comprometido con una organización específica, es importante hacérselo saber a la(s) organización(es) para evitar malentendidos.
- Establecer claramente roles y responsabilidades: idealmente debería de haber una persona encargada del proyecto de voluntariado en la organización, así como dentro de la empresa, para facilitar contacto. Se debe definir claramente cuáles son las responsabilidades de ambos.
- Establecer metas concretas para la(s) jornada(s) de voluntariado. De esta manera se puede medir y evaluar el resultado de la(s) jornada(s). Ejemplos: Pintar dos murales en la escuela de la comunidad local. Sembrar 200 árboles. Limpiar las 60 bancas del Parque El Sol. Brindar 4 charlas sobre cómo elaborar un CV.
- Establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación. Idealmente, se debería realizar una evaluación de cada jornada de voluntariado por parte de la empresa y

también la organización. Es importante, por ejemplo, que la organización ofrezca retroalimentación sobre el entusiasmo, comportamiento y trabajo de los voluntarios y voluntarias y que la empresa evalúe la logística, atención y coordinación de la organización. Las dos partes deben acordar algún mecanismo (encuesta, formulario, reuniones de retroalimentación, etc.) para evaluar las jornadas de voluntariado. Ambas partes deben estar satisfechas con el mecanismo seleccionado.

- Otros aspectos para considerar al momento de elegir la organización receptora del voluntariado son : Costos, seguridad de entorno, relaciones públicas, participación de otros actores (gobierno local, comunidad, familiares de voluntarios y voluntarias, etc.), distancia y tiempo de traslados, Cantidad de personal de apoyo de la organización que estará presente en jornada.

Luego de haber finiquitado todos los detalles anteriores, corresponde formalizar la relación entre la empresa y la organización a través de un convenio, un memorándum de entendimiento, un intercambio de cartas u otro mecanismo similar.

La relación entre la empresa y la organización receptora debe ser una de **respeto mutuo, confianza y transparencia**.

PASO #5: Validar la propuesta de voluntariado y comunicar la política de voluntariado a lo interno de la empresa

Una vez que se hayan completado los cuatro pasos anteriores es importante presentar la propuesta del programa de voluntariado a los tomadores de decisiones dentro de la empresa para asegurarse que la política o estrategia de voluntariado sea conocida y avalada por la **alta gerencia**. Recuerde que uno de los factores claves de éxito de los programas de voluntariado es el compromiso de la alta gerencia.

Un formato recomendado para presentar la propuesta a la alta gerencia es el siguiente:

Objetivos e impacto esperado	¿Qué vamos a lograr con este programa?
Aliados	¿Con quién vamos a trabajar?
Presupuesto	¿Cuánto nos va a costar?
Tiempo	¿Cuánto es el plazo de este programa?
Medición	¿Cómo vamos a medir el éxito del programa?
Detalles	Responder las preguntas del Paso #2 (si el voluntariado será en horas laborales, si será con familiares u otras personas, etc.)

El ingrediente más importante para convencer a la alta gerencia es explicarles cómo el voluntariado tiene sentido según la estrategia de negocios de la empresa y qué beneficios le traerá a la empresa.

Una vez que se haya acordado la política o programa de voluntariado con la alta gerencia, se debe comunicar a toda la empresa, para explicar el programa y para generar entusiasmo e interés.

Cuando se vaya a comunicar a los colaboradores y las colaboradoras y potenciales voluntarios y voluntarias, es importante tomar en cuenta los siguientes consejos:

- Explicar las razones por las cuales la empresa está realizando un programa de voluntariado.
- Describir el proyecto como un esfuerzo conjunto o de equipo.

- Explicar los beneficios que el proyecto traerá a los colaboradores y colaboradoras. Por ejemplo: nuevas capacidades, nuevos amigos, reconocimiento, etc.
- Explicar el impacto positivo que va a tener el proyecto sobre la comunidad beneficiada. Es importante relacionar ese impacto con la situación personal de los potenciales voluntarios y voluntarias (por ejemplo: relacionar la siembra de árboles con la mitigación del cambio climático, la limpieza de un parque en la comunidad con el uso que le podrán dar los voluntarios y voluntarias y sus familias, etc.)
- Utilizar diferentes medios y herramientas de comunicación (correo electrónico, pizarras informativas, reuniones de personal).
- Comunicar claramente las expectativas que se tienen de los colaboradores y colaboradoras, la logística y estructura del programa, los procedimientos para participar y otros detalles generales del programa que los colaboradores y colaboradoras deben conocer.

PASO #6: Darle evaluación constante al programa de voluntariado para asegurar mejora continua y cumplimiento de objetivos estratégicos.

“Aunque se reconozca la importancia de la evaluación del proceso, de los productos y del impacto, existe poca inversión continua en monitoreo y evaluación constante. A pesar del claro deseo de obtener excelencia en sus operaciones, gran participación de voluntarios e impacto sobre programas globales y locales, de un modo general las empresas no están haciendo las inversiones necesarias para poder determinar si tales metas se están logrando.” (El Estado de Arte del Voluntariado Empresarial, 2011)

La empresa debe evaluar periódicamente si se están cumpliendo los objetivos estratégicos que se propuso para el programa de voluntariado. Es importante determinar el mecanismo y la periodicidad de la evaluación, así como las personas que participan en la evaluación (Comité de sostenibilidad, alta gerencia, encargados de voluntariado, jefes de departamento, incluso se pueden incluir representantes de la comunidad o de organizaciones).

Algunos posibles mecanismos de evaluación para un programa de voluntariado son los siguientes:

- (1) **Encuestas** (ejemplo: una encuesta entre los colaboradores y colaboradoras para determinar su nivel de apoyo y satisfacción con el programa de voluntariado).
- (2) **Estudios de percepción** (ejemplo: un estudio de percepción entre los clientes de la empresa para investigar si conocen el programa de voluntariado).
- (3) **“Focus groups” (grupos de enfoque)** (ejemplo: un grupo de enfoque de líderes comunales para evaluar el nivel de aceptación del programa de voluntariado en la comunidad.)

Los mecanismos y la periodicidad de la evaluación deben estar acordes con los objetivos estratégicos. Por ejemplo, si un objetivo estratégico tiene que ver con mejorar las relaciones con partes interesadas, el mecanismo de evaluación debe incluir un estudio de percepción, encuesta u otro mecanismo que evalúe la respuesta de las partes interesadas. Otro ejemplo: si un objetivo estratégico tiene que ver con cumplir con una directriz de la casa matriz en un debido período, se deben establecer plazos de revisión dentro de ese período.

Si se descubre que no se están cumpliendo los objetivos estratégicos, es importante analizar críticamente las razones o causas y tomar medidas correctivas. Algunas preguntas que se pueden realizar en este análisis son las siguientes:

- ¿Las alianzas con las organizaciones u otros socios han sido adecuadas para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos?
- ¿Es adecuada la estructura organizacional dentro de la empresa para lograr cumplir con los objetivos estratégicos?
- ¿Es suficiente el presupuesto asignado para lograr los objetivos estratégicos?
- ¿Son realistas los objetivos planteados originalmente?
- De acuerdo a los resultados, se puede considerar modificar los objetivos estratégicos o alterar considerablemente el programa de voluntariado si no se están logrando los resultados esperados.

PASO #7: Comunicar resultados

Comunicar los resultados de las actividades de voluntariado, a lo interno de la empresa y al público en general, genera reconocimiento y motivación. A lo interno de la empresa, se pueden usar medios como el correo electrónico, boletines mensuales, otras publicaciones, pizarras informativas, redes internas (intranet), reuniones de personal, etc. para mantener a los colaboradores y colaboradoras informadas sobre las distintas actividades y sobre el cumplimiento de objetivos. Hay que mantener informada a la alta gerencia sobre los resultados del programa de voluntariado.

A lo externo de la empresa se pueden comunicar los resultados a través de la página web de la empresa, comunicados de prensa, publicaciones especiales, redes sociales, campos pagados en medios de comunicación, etc. La estrategia de comunicación externa se puede realizar en conjunto con la organización receptora, pero esto se debe manejar según términos de mutuo acuerdo.

Algunas de las maneras más efectivas de comunicar resultados son los testimonios personales de los voluntarios y voluntarias, historias de éxito de organizaciones o individuos beneficiados, fotografías de “antes y después” y notas de agradecimiento de las organizaciones, comunidades o individuos beneficiados por el programa de voluntariado.

Para la comunicación de resultados, también indispensable disponer de cifras y números del programa de voluntariado. Se recomienda llevar control de las siguientes cifras y estadísticas:

Cantidad de voluntarios y voluntarias: Al medir la cantidad de voluntarios y voluntarias hay que tener cuidado de evitar el doble conteo cuando una persona participa varias veces o en diferentes actividades como voluntario. En el caso de jornadas específicas de voluntariado, se deben contar los voluntarios y voluntarias que participaron en esa jornada. Sin embargo, en el caso de proyectos con varias jornadas, se deberían contar la cantidad de voluntarios y voluntarias total del proyecto; es decir, si una persona participó en varias jornadas en el mismo proyecto, solamente se debe contar como un voluntario. Igualmente, en el caso de mediciones mensuales, semestrales o anuales, las personas que participan en varias jornadas o proyectos deben ser contadas solamente una vez como voluntarios.

Horas de voluntariado: La cantidad de voluntarios y voluntarias multiplicado por la duración del trabajo. Además de las horas de trabajo directo se deben contar las horas de preparación, entrenamiento, refrigerio e incluso transporte. Sobre este último punto, cabe mencionar que algunas empresas han limitado el radio geográfico de su participación en actividades de voluntariado para evitar que se tarde mucho tiempo en desplazamiento.

Cantidad de jornadas/cantidad de proyectos:

Una empresa puede contabilizar la cantidad de jornadas de voluntariado que se hicieron en un período específico, así como la cantidad de proyectos o iniciativas.

Porcentaje de participación entre colaboradores y colaboradoras:

De la cantidad total de colaboradores y colaboradoras de la empresa, se saca el porcentaje que participaron en un proyecto de voluntariado en un período específico. Sin embargo, como la fuerza laboral de una empresa por lo general cambia de mes a mes, es probable que este porcentaje no vaya a ser siempre 100% exacto.

Todos los anteriores siete pasos, ayudarán a que la empresa estructure su programa de voluntariado estratégico, lo cual permitirá apoyar el relacionamiento con su comunidad, con su público interno y el cumplimiento de su estrategia de sostenibilidad.

Consejos para un Programa de Voluntariado Empresarial Exitoso

Hemos elaborado, a forma de resumen general y agregándole algunas sugerencias, un listado de diez consejos para un programa de voluntariado exitoso. Algunos son recordatorios que deben incluirse en la estrategia y otros son sugerencias que provienen de la experiencia y las mejores prácticas de empresas que utilizan el voluntariado para el logro de los objetivos del negocio.

1- Ponerle un nombre creativo al programa de voluntariado.

Un nombre creativo, inspirador y motivador puede generar un sentido de identidad, entusiasmo por el voluntariado y mayor reconocimiento a lo interno y externo de la empresa.

En un estudio del Points of Light Foundation, en el cual se determinaron los factores de éxito para programas de voluntariado considerados como “excelentes,” un 91% de estos programas tenían un nombre específico para el programa de voluntariado. (*“How the Best Employee Volunteer Programs Structure Themselves,”* Points of Light Institute)

2- Integrar el programa de voluntariado con los otros componentes Sostenibilidad de la empresa.

La integración de diferentes componentes de la estrategia de sostenibilidad de la empresa como la inversión social, la gestión ambiental, el desarrollo de proveedores, los programas de relacionamiento con partes interesadas, etc., con el programa de voluntariado, puede ayudar a lograr un impacto mayor y más estratégico. Además, se pueden utilizar más eficientemente los recursos de la empresa cuando están alineados hacia el mismo objetivo. La integración estratégica ayuda a que toda la empresa se involucre más directamente con los proyectos o causas en las que trabaja.

3- Enfocarse en causas y proyectos que tengan sentido para el negocio de la empresa.

Es importante analizar cuáles son las fortalezas principales de la empresa y de sus colaboradores y colaboradoras y buscar proyectos donde se puedan potenciar y aprovechar estas fortalezas. El proyecto de voluntariado se relacionará con el giro de negocio de la empresa, su(s) causa(s) corporativa(s), los temas materiales que debe abordar en equilibrio con las necesidades de las comunidades de influencia de la empresa.

4- Generar compromiso, apoyo y participación de la Alta Gerencia.

Los programas de voluntariado más exitosos son aquellos donde los gerentes, presidentes o directores de la empresa están comprometidos con el programa de voluntariado y demuestran su compromiso a través de su participación directa en actividades de voluntariado y su reconocimiento público a los voluntarios y voluntarias. Además, puede tener un gran impacto si la alta gerencia expresa públicamente su compromiso personal con el programa y participa desde un inicio en presentar el programa de voluntariado a los y las colaboradoras. Idealmente, la gerencia debe comunicar claramente los beneficios que va a traer el voluntariado para la empresa, los colaboradores y colaboradoras y la comunidad.

¿Cómo lograr generar compromiso de la Alta Gerencia? La clave es involucrarlos desde el inicio en la toma de decisiones y la conceptualización del programa. En el proceso de “vender” la importancia de realizar un programa de voluntariado, es importante presentar el caso de negocios (“*business case*”) y responder tres preguntas claves: ¿cuánto va a costar? ¿Cuál va a ser el impacto? ¿Cuánto tiempo se va a necesitar?

5- Asegurar el compromiso de los mandos medios.

Aún si la Alta Gerencia está comprometida con el programa de voluntariado, para que el programa llegue a todos los niveles y la cultura de voluntariado verdaderamente se permeé en toda la empresa es necesario generar compromiso de parte de los directores de departamento o mandos medios. Para esto es esencial que la Alta Gerencia demuestre su

compromiso con el programa de voluntariado y gire instrucciones claras sobre el papel que deben jugar los mandos medios en el mismo. Es importante en particular que los mandos medios estén informados sobre los detalles relacionados con la logística de la participación de sus subalternos (cuánto tiempo laboral van a poder tomar para actividades de voluntariado, calendarización de actividades, responsabilidades de los jefes de departamento, etc.).

6-Reconocer los esfuerzos de los voluntarios y voluntarias.

El reconocimiento y agradecimiento público a los voluntarios y voluntarias ayuda a fomentar la cultura de voluntariado al dar a conocer el programa, ayudar a retener voluntarios y voluntarias y motivar la participación de nuevos voluntarios y voluntarias. El reconocimiento se puede hacer de diversas maneras, formales e informales: por correo electrónico, boletines, pizarras informativas con fotografías e incluso a través de una ceremonia o actividad específica de reconocimiento.

7- Medir, medir, medir.

Es vital tener información confiable y actualizada sobre el programa de voluntariado: la cantidad de colaboradores y colaboradoras que han participado, las horas de voluntariado, los costos asociados, etc. para propósitos de comunicación y medición. Esto se deberá compartir con la alta gerencia con cierta periodicidad y desde un inicio identificar los indicadores principales que se van a medir y escoger las herramientas apropiadas para hacerlo.

8- Comunicar, comunicar, comunicar, especialmente a lo interno de la empresa.

Dar a conocer los proyectos de voluntariado de la empresa al público en general puede generar buena publicidad, posicionamiento de marca y mejores relaciones con partes interesadas. Pero también es primordial la comunicación a lo interno de la empresa para generar una cultura empresarial de voluntariado y así construir cada vez mayor compromiso de colaboradores y colaboradoras, en todos los niveles de la empresa. Hay que comunicar no solamente los resultados exitosos sino también los beneficios del voluntariado, el progreso en el cumplimiento de metas u objetivos y además las futuras actividades programadas y la logística de participación. Siempre debe comunicarse la forma en que las personas voluntarias pueden apoyar los proyectos de la empresa sean de comunidad, ambiente, calidad de vida del público interno, entre otros.

9- Comenzar con proyectos piloto.

Antes de comprometerse a una relación más formal con una organización o un socio en la comunidad es recomendable organizar una o varias actividades o esfuerzos piloto para asegurarse que ambas, la empresa y la organización, están preparadas para asumir el compromiso de un proyecto a más largo plazo o con mayor participación de personas voluntarias. Si la empresa está comenzando a implementar su programa de voluntariado, es recomendable empezar poco a poco y así generar las capacidades internas y ajustes necesarios para abrirlo a proyectos o propuestas más ambiciosas.

10- Incursionar en el voluntariado profesional

Las empresas cada vez más, están realizando proyectos de voluntariado donde se aprovechen las habilidades y conocimientos profesionales de sus colaboradores y colaboradoras. Una correlación entre las habilidades profesionales de los voluntarios y voluntarias empresariales y las necesidades específicas organizacionales o técnicas de comunidades u organizaciones puede tener un gran impacto sobre estas comunidades y organizaciones, sobre todo cuando se incorpora un componente de construcción de capacidades o transferencia de conocimientos. También en muchos casos, los voluntarios y voluntarias prefieren dedicar su tiempo de voluntariado hacia tareas relacionadas con sus talentos y habilidades.

Otro ámbito en el cual se puede aprovechar y reconocer el voluntariado profesional, es en el apoyo a programas internos que posea la empresa tales como: comités ambientales, programas de desarrollo del talento humano, mentorías, apoyo a la cadena de valor de la empresa, etc. Ahora sí... ¡PONGÁMOLE!

Bibliografía

GUIA DE RELACIONAMIENTO CON LA COMUNIDAD:

Accountability (2008). *Guía sobre los principios de Materialidad, Integridad y Adaptabilidad y su relación con el estándar AA1000.*

Accountability, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates Canadá Inc. (2005). *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, Manuales 1 y 2, versión en castellano del 2006 por iniciativa de Telefónica y el Instituto Noós.

Asociación Internacional de Participación Pública (IAP2) (ND). *Espectro de la Participación Ciudadana.*

IFC, Banco Mundial (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: manual para las empresas en mercados emergentes.*

Global Reporting Initiative (GRI) (ND), *G4 Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad.*

INTEGRARSE (2011). *Taller de Responsabilidad Social Empresarial: una estrategia sostenible y competitiva para la empresa.*

International Standard Organization (ISO) (2010). *Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social.*

Kramer, Mark y Kania, John, FSG (2011). *Collective Impact*. Revista Stanford Social Innovation Review.

Naciones Unidas (2005). *Declaración de Brisbane sobre Participación de la Comunidad.*

Peace Corps (2007). *Participatory Analysis for Community Action (PACA) Training Manual.*

Peace Corps Belize (2006), *Community-based Planning and Action.*

Peace Corps (2004). *Roles of the Volunteer in Development. Toolkits for building capacity.*

GUIA BASICA PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL EXITOSOS

Consejo de Voluntariado Ejecutivo Global (2011). *El Estado de Arte del Voluntariado Empresarial.*

Hills, Greg y Mahmud, Adeep (2007), Brookings Institution. *Volunteering for Impact: Best Practices in International Corporate Volunteering.*

LBG Associates (2005). *Measuring Corporate Volunteerism.*

Points of Light Corporate Institute (2007). *Co-workers and Change Makers: Employee Volunteer Programs' Steps to Success for Small-to Medium-Sized Businesses.*

