



Aplicación de sistemas de gestión en relaciones con la comunidad

Caso de estudio:

interacción con la comunidad de Campana

Por **Ing. Daniel Santamarina** (Esso Petrolera Argentina)

Introducción

ExxonMobil es una corporación de nivel mundial, que opera en casi 200 países, en todos los continentes; las nacionalidades y culturas de origen de su personal son múltiples. La corporación tiene las más altas expectativas de cumplimiento de estándares éticos, de todas las leyes aplicables y de respeto por las culturas nacionales y

locales. Está dedicada a operaciones seguras, confiables y ambientalmente responsables.

La corporación utiliza el sistema de gestión OIMS (Operations Integrity Management System), desarrollado por ExxonMobil, que fija expectativas corporativas para todos los aspectos de seguridad, salud y medioambiente de sus operaciones. Consta de 27 sub-sistemas, uno de los cuales cubre las

relaciones con la comunidad.

Para clarificar las expectativas y asegurar la coherencia en todos los sitios donde opera, en el año 2001 emitió un documento llamado “Mejores Prácticas en Relaciones con la Comunidad”, que identifica ocho aspectos claves: involucramiento de la gerencia y los empleados, comunicaciones, relaciones comunitarias, con autoridades y con medios de prensa, manejo de emergencias y mejora continua. Fija además las expectativas a alcanzar en cada uno de estos aspectos en función del tamaño de la operación y provee una herramienta para la autoevaluación de la performance, incluyendo la exigencia de trazar un plan de acción para alcanzar el nivel deseado, con revisiones periódicas de cumplimiento con la gerencia.

Desarrollo

No existe una forma única de desarrollar una guía para estos temas, ya que no se trata de una ciencia exacta, pero sí se pueden establecer los principios sobre los cuales cada unidad de negocios, de acuerdo a su complejidad y necesidades, podrá definir su propio Programa de Asuntos Públicos. También se pueden establecer las herramientas a utilizar para medir el grado de cumplimiento de sus objetivos.

Los ocho principios guía son los siguientes:

- 1- Demostrar el **liderazgo** de la gerencia en su compromiso en relaciones externas proactivas, a través del involucramiento personal y del fomento de la participación activa por medio de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para crear mutuo entendimiento y respeto a través del **involucramiento del personal** en la comunidad.
- 3- **Comunicación** con las audiencias claves, en base continua, en un diálogo abierto y proactivo.
- 4- Enfocarse en **relaciones con la comunidad** y crear expectativas realistas consultando a las comunidades en el diseño e implemen-

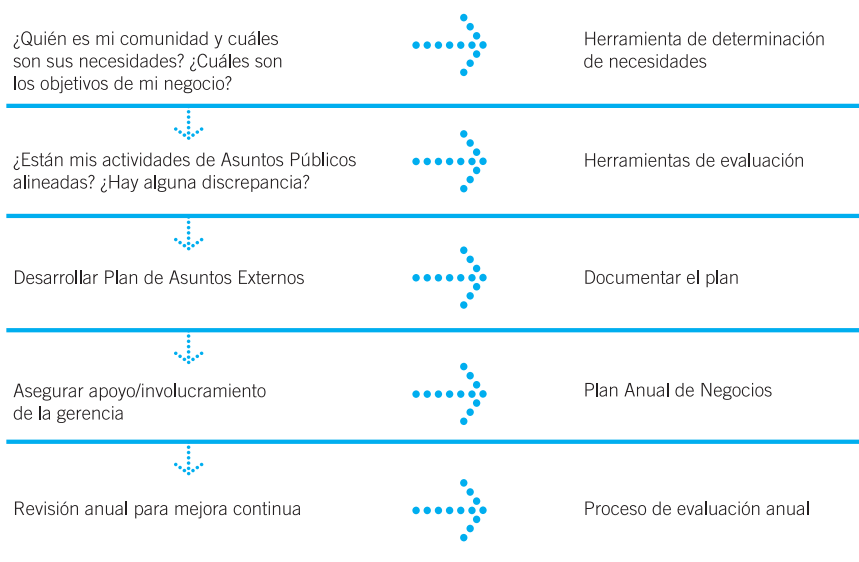
tación de los programas de asuntos públicos.

- 5- Dialogar regularmente con autoridades para crear confianza mutua.
- 6- Construir y mantener relaciones positivas con los **medios de prensa** para comunicar mensajes con objetividad, balance y precisión.
- 7- Prepararse por adelantado para cubrir las necesidades de la comunidad y los medios de prensa durante eventuales **crisis**.

como Cáritas, Rotary Club, etc.) o algún tipo de encuesta.

Después de esto, utilizando las métricas recomendadas para cada uno de los ocho principios, se determina dónde está puesto su esfuerzo de asuntos públicos y dónde debería estar, dados los análisis de necesidades de la comunidad. Se identifican las discrepancias y se priorizan y definen acciones específicas para construir un Plan de Asuntos Públicos.

En la figura siguiente se muestra un esquema de este proceso:



- 8- Revisar las actividades anualmente para maximizar su efectividad a través de la **mejora continua**.

Construcción de un Programa de Asuntos Públicos

El proceso de confección del Programa comienza estableciendo las necesidades y objetivos de negocio. Luego se deberán definir las comunidades, audiencias, etc., que están presentes en la comunidad donde se opera.

A continuación, se deberán identificar sus prioridades y las preocupaciones relacionadas con las operaciones o negocios de la empresa. Las opciones para identificar estos aspectos pueden ser charlas persona a persona, reuniones públicas, comentarios de empleados involucrados en el trabajo comunitario (miembros de asociaciones de vecinos, sociedades de fomento, organizaciones

Cómo se evalúa la aplicación de los ocho principios

Para cada principio se evalúa la situación actual de la operación vs. la expectativa corporativa. Se deberá determinar también para cada expectativa su aplicabilidad al tamaño y tipo de la unidad de negocios en estudio.

Liderazgo

- Es demostrando su compromiso a través de la presencia de la gerencia en el desarrollo de actividades comunitarias que se podrá lograr el involucramiento del resto de la organización. Se deben tener los recursos adecuados para ejecutar el plan y no solamente un conjunto “de buenos deseos”.

Involucramiento del personal

- El personal de la empresa es un

“vocero informal” en la comunidad. Se debería mantener al personal informado acerca de los temas que impactan a la empresa y su relación con la comunidad.

- Hacer un reconocimiento (no económico) a quienes se involucran en el trabajo comunitario.

Comunicaciones

- Reconocer sensibilidades políticas, sociales y culturales, y proveer sólo información útil. Cuando se comunica algo a la comunidad, asegurarse que lo conozcan, que usted los conozca a ellos y sus necesidades.

Relaciones con la Comunidad

- Focalizarse en las prioridades de la comunidad, es decir, en las cosas que realmente le importan.
- Buscar oportunidades de generar alianzas con diferentes ONG u otras organizaciones responsables y reconocidas para lograr sinergias, balancear recursos, etc.

Relaciones con el Gobierno

- Se debe tener una actitud previsible y responsable, comunicar los puntos de vista abiertamente y responder a las requisitorias en forma abierta y con información concreta.

Relaciones con los Medios

- Se debe estar disponible para los Medios cuando estos lo solicitan, entregando información útil y en tiempo.

Crisis

- Se debe estar preparado para enfrentar la crisis. Es necesario tener procedimientos y planes de emergencia que incluyan la comunicación de lo sucedido hacia la comunidad y las autoridades.
- Entrenar regularmente al personal involucrado.
- Proveer información útil y en tiempo.

Mejora continua

- Determinar si el Programa aún cubre necesidades de la comunidad.

Caso de estudio: implementación del programa en Refinería Esso Campana

La planta está ubicada junto a la ciudad. Siendo la 2.^a industria de la ciudad, había mantenido un bajo perfil y poca interacción con la comunidad. Como toda empresa petrolera, inspiraba en la comunidad temores de explosiones, incendios y contaminación ambiental.



En la foto se observa la proximidad de la refinería a la ciudad.

Dada la creciente conciencia ambiental y las modernas tendencias de responsabilidad social empresarial, en el año 2000 se decide mejorar gradualmente la postura de la empresa, hacia una más abierta, que incluyera una mayor participación en aspectos valorados por la comunidad, como ser:

- Involucramiento de la gerencia y los empleados en actividades comunitarias.
- Visitas escolares y comunitarias a las instalaciones.
- Donaciones en las cuales, más allá de los elementos materiales, haya transferencia de conocimientos en temas de nuestro ámbito laboral; por ejemplo: preparar el plan de evacuación de una escuela, construir la salida de emergencia y ayudarlos a desarrollar un plan de entrenamiento y capacitación en la lucha contra incendios.
- Apoyo a la enseñanza, con material educativo y charlas sobre nuestras áreas de conocimiento; por ejemplo: cursos de lucha contra incendios para docentes y

alumnos.

- Auspicio de eventos culturales y musicales de nivel nacional.
- Difusión de las operaciones de la empresa, preparación para la emergencia y cuidado del medioambiente (dados los temores que la actividad de la empresa inspiraba en la comunidad).

Involucramiento de la gerencia y empleados en actividades comunitarias

Para darle credibilidad al Programa, es fundamental fijar estándares y alentar al personal a la participación. El personal de la empresa puede actuar como “vocero comunitario”, difundiendo la actitud de la empresa en la comunidad a través de vecinos y familiares, en las



El gerente de la refinería participando en una entrega de zapatillas a Cáritas.



Voluntarios de la empresa dictando cursos de la Fundación Junior Achievement.

escuelas de sus hijos, etc. En una ciudad pequeña, donde la mayoría de los empleados y contratistas conviven en el mismo ámbito, esto representa una herramienta poderosísima.

En un entorno de recursos humanos limitados, las alianzas con organizaciones que conozcan el trabajo comunitario permiten maximizar el rendimiento de los recursos disponibles. Por ejemplo: Cáritas opera en varios comedores comunitarios de la ciudad, tiene la logística de distribución de materiales ya instalada y sabe quién necesita qué y dónde; el Rotary Club y la Fundación Junior Achievement son otros ejemplos similares.

Visitas escolares y comunitarias a las instalaciones

Los niños y adultos que visitan las instalaciones ven cómo operamos, los



Visita del C.E.C. de San Felipe.



Visita de un jardín de infantes con sus padres.

cuidados tomados en temas de seguridad y medioambiente, y actúan como difusores de los mismos en la comunidad. Por otro lado, refuerzan en campo temas que han visto en teoría en la currícula escolar.

Donaciones

Se trata de donaciones en las cuales, más allá de los elementos materiales, haya transferencia de conocimientos en temas de nuestro ámbito laboral; por ejemplo: preparar el plan de evacuación de una escuela, construir la salida de emergencia y ayudarlos a desarrollar un plan de entrenamiento y capacitación en la lucha contra incendios.



Curso de lucha contra incendios para docentes de EGB 7.

Auspicio de eventos culturales y musicales de nivel nacional



Espectáculo de ballet de Iñaki Urlezaga, auspiciado por la Municipalidad y otras empresas locales.

Obras de infraestructura



Remodelación de la plaza principal de la ciudad en conjunto con la Municipalidad.

Difusión de las operaciones de la empresa, preparación para la emergencia y cuidado del medioambiente (dados los temores que la actividad de la empresa inspiraba en la comunidad)

Se realizaron publicaciones en medios de prensa sobre cada emprendimiento relacionado con el cuidado del medioambiente de la empresa (puesta en marcha de nuevas plantas de tratamiento, plantaciones comunitarias de árboles, etc.). Desde 1975 somos miembros de comités regionales de cuidado del medioambiente, como el CICACZ (Comité Interindustrial para la Conservación Ambiental de Campana-Zárate), que opera una red de monitoreo de calidad de aire desde 1998, y el PACEI (Plan de Alerta Contra Emergencias Industriales), que asiste a Defensa Civil en la preparación para emergencias industriales, realizando simulacros y dando capacitación a miembros de las empresas y de la comunidad. Las actividades de estos Comités fueron difundidas oportunamente en los medios de prensa de la ciudad.

Para llevar adelante estas mejoras fue fundamental la formación del Comité con la Comunidad, un grupo de empleados que dedica parte de su tiempo al trabajo comunitario. Por



Premio diario "El Debate".



Premio de FM Radio City a las jornadas comunitarias de donación de sangre.

Conclusión

El cambio implementado permitió iniciar un camino de mejora sustancial en la imagen de la empresa y la comprensión de la misma por parte de la comunidad, lo cual fue verificado por conversaciones, entrevistas y la realización de una encuesta. ■



Distinción "Servicio a través de la ocupación" del Rotary Club, recibido en tres oportunidades.

ejemplo, funcionan como instructores en el Programa con la Fundación Junior Achievement, sirven como guías en las visitas escolares o dan charlas sobre temas de su especialidad en colegios u otras instituciones. Este comité es presidido por el gerente de la refinería y participa personal de todos los niveles, propio y contratista.

Finalmente el impacto de estas medidas se mide en una encuesta, que registra la opinión de la comunidad sobre la imagen de la empresa y en la que se confirma si los objetivos del programa de trabajo son apreciados.

Por sus acciones comunitarias, la empresa ha recibido varios premios de instituciones comunitarias de la ciudad, una suerte de "métrica informal", que muestra la importancia del cambio de imagen alcanzado.