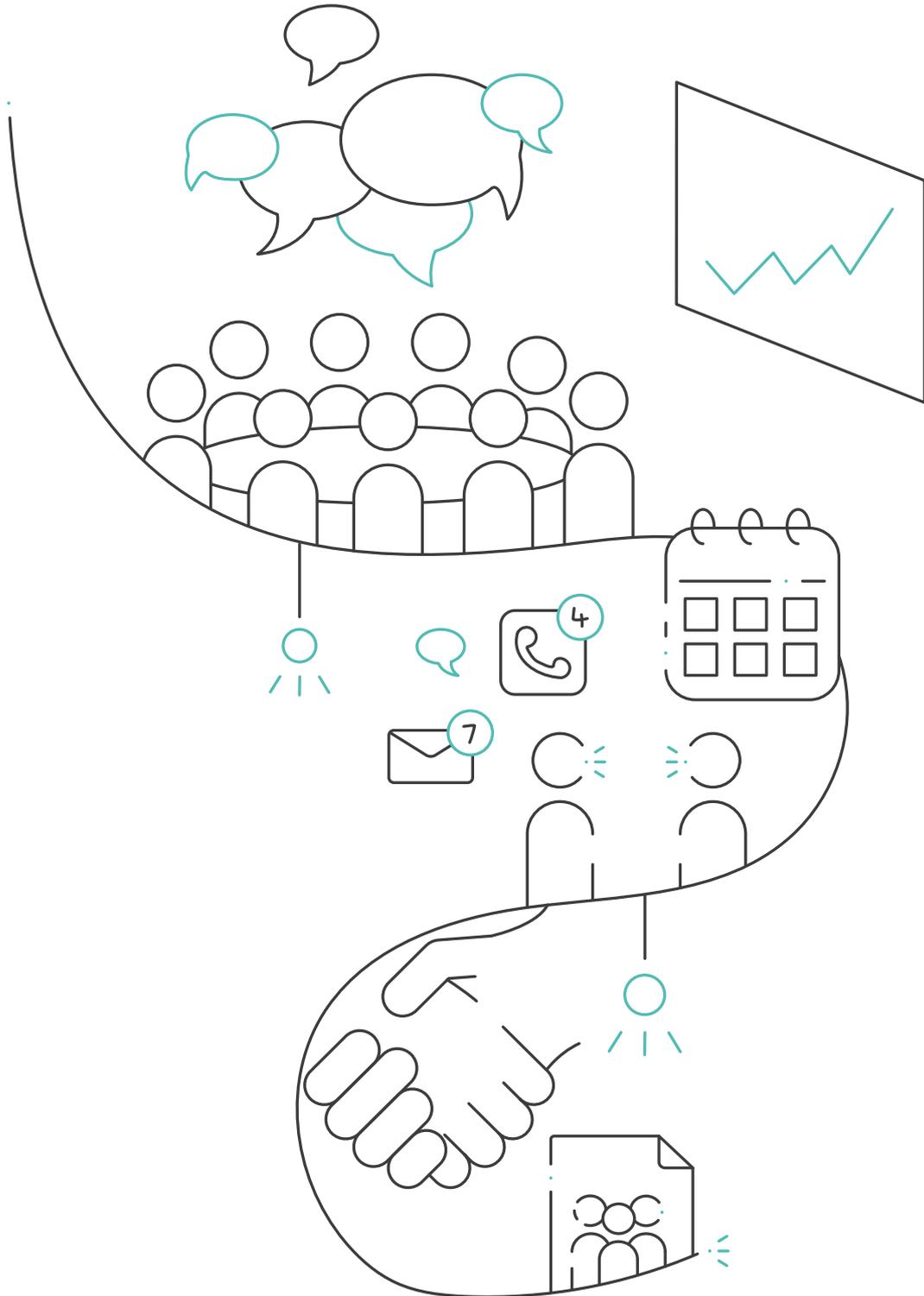


2

Diálogo y participación con las partes implicadas externas





Índice del capítulo



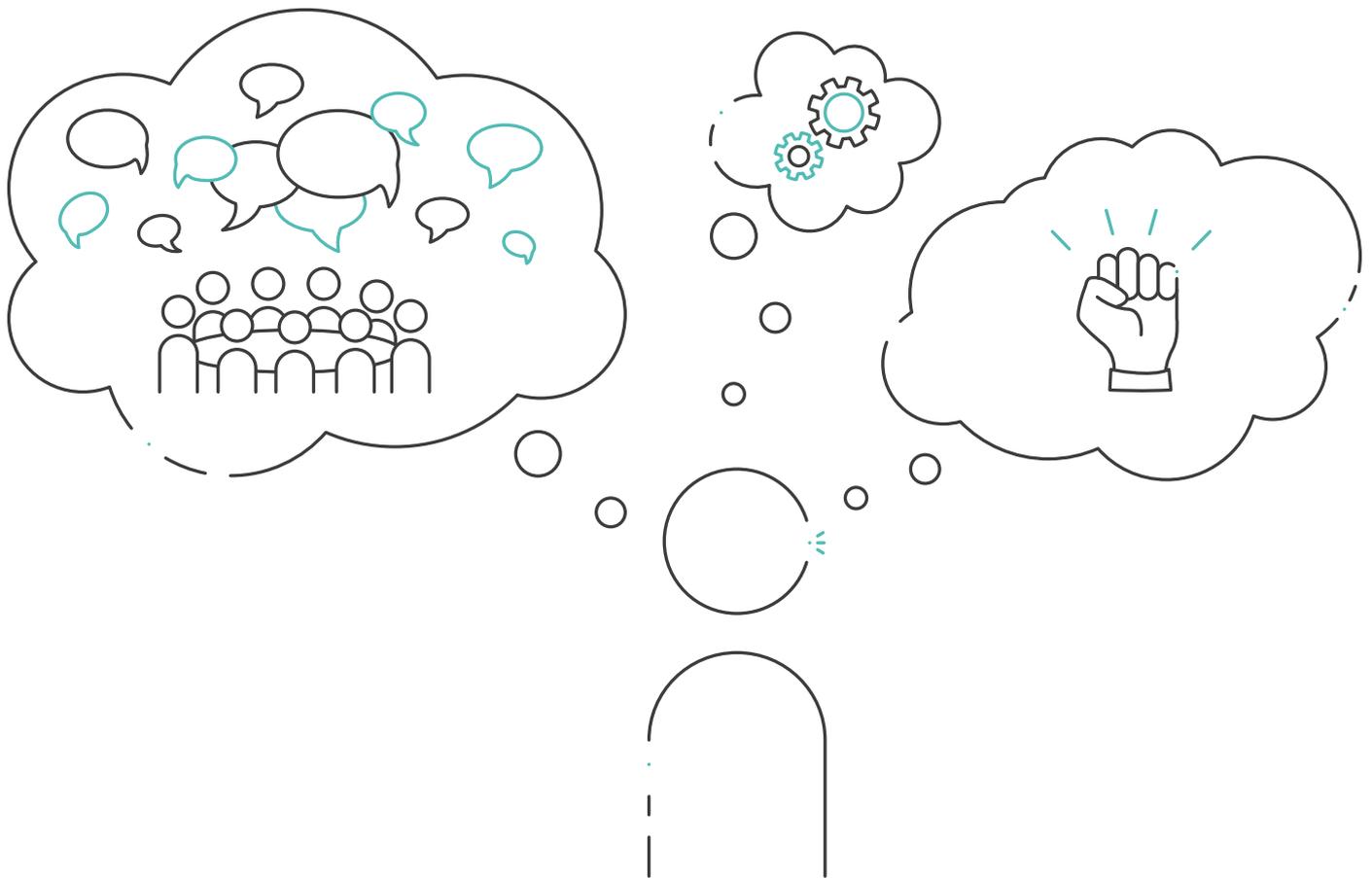


Cultivar la relación con nuestro interior, para conectar mejor con los demás



Independientemente de los canales o herramientas utilizadas, lograr una adecuada comunicación sigue siendo el principal escollo entre la persona emisora y receptora. Antes de empezar a hablar y escuchar, es necesario acordar el marco y los métodos que luego nos permitirán pasar a la acción. Este es el motivo por el cual utilizamos los «Inner Development Goals» como referencia para

aclarar la relación con nuestro interior antes de interactuar con el prójimo. Además de los conceptos mentales, ¿no son las dimensiones emocional y sensorial la base para garantizar una buena comunicación? En las siguientes páginas, veremos diferentes enfoques para promover una comunicación sincera y responsable, y explicaremos las claves para alcanzar la gobernanza adecuada.



¡LOGRAR UNA ADECUADA COMUNICACIÓN SIGUE SIENDO EL PRINCIPAL ESCOLLO ENTRE PERSONA EMISORA Y RECEPTORA!



¿Cómo instaurar un diálogo con las partes interesadas?



1. LAS COMPETENCIAS IDG PARA ABORDAR CUESTIONES SOCIALES

En 2015, la ONU publicó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Goals, en inglés), vinculados a 169 indicadores de resultados. Los ODS han establecido un marco de referencia y persiguen un objetivo común de cara a 2030 para todas las naciones: erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad. Hoy en día, a mitad de camino, nos hemos dado cuenta de que las intenciones no se están traduciendo en realidades: el principal descubrimiento es que el comportamiento humano es un factor limitante. Más de 2000 personas investigadoras han trabajado para poner solución a esta limitación: los Objetivos de Desarrollo Interno (IDG) invitan a las personas a poner en juego sus recursos internos para interactuar mejor con las demás y dar soporte así a la consecución de los 17 ODS.

Publicados en 2022, los Objetivos de Desarrollo Interno se fundamentan en cinco ejes: Ser, Pensar, Interactuar, Colaborar, Actuar. La premisa en la que se basan es que las personas solemos estar desconectadas de nuestro interior, encerradas en nuestra propia mente y somos incapaces de utilizar plenamente nuestros recursos internos. La primera invitación es, por tanto, a profundizar nuestra relación con nosotros/as mismos/as, antes de poner en juego nuestras capacidades cognitivas, que serán las que nos permitirán en última instancia cuidar mejor de los demás y del mundo. Modelados por los IDG, estos requisitos previos son esenciales para colaborar y actuar de manera consciente y eficaz.

ÍNDICE DE BUENAS PRÁCTICAS

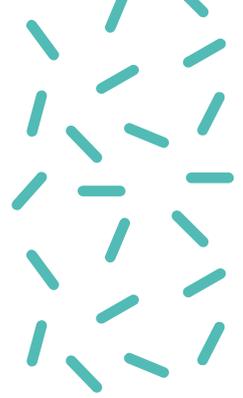
GLOSARIO

Inner Development Goals

referente internacional, compuesto por cinco ejes (Ser / Pensar / Interactuar / Colaborar / Actuar) y 23 competencias, los Objetivos de Desarrollo Interior estructuran los retos de transformación interior que deberán permitir alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible - <https://www.innerdevelopmentgoals.org>.

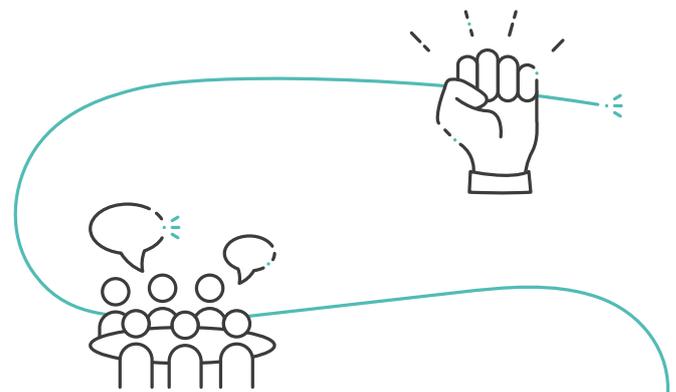


Descubrir los Inner Development Goals



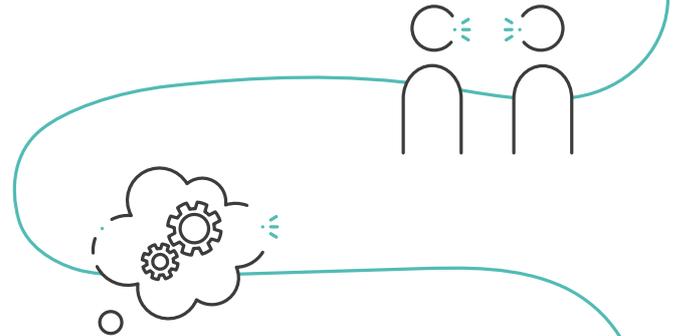
Ser - la relación con nuestro interior

Ante problemas complejos de comunicación responsable, ¿cómo funciona nuestra brújula interna? Como personas con valores y con el objetivo de buscar el bien común, es necesario que conectemos con nuestro interior, con integridad y autenticidad. Implicarse con este enfoque pasa por aceptar sus dimensiones emocionales y sensoriales con humildad y curiosidad. El primer eje de los IDG va en contra de las prácticas habituales y, sin embargo, es fundamental para cambiar el modelo de funcionamiento.



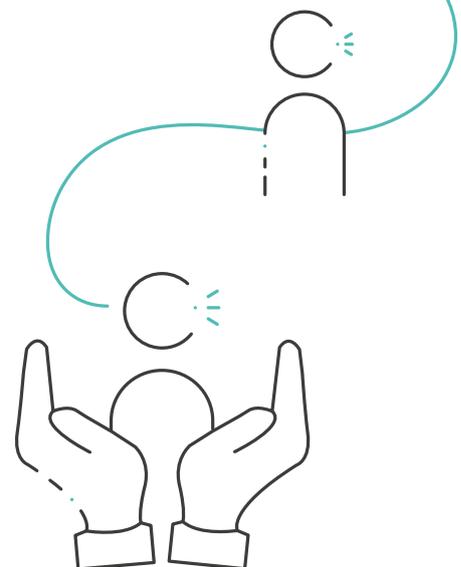
Pensar - capacidades cognitivas

En la época de la sobrecomunicación y la infobesidad, agudizar nuestras habilidades cognitivas pasa primero por reinstaurar el pensamiento crítico, abriéndonos a diferentes opiniones. Dejar de simplificar y aceptar causalidades complejas y sistémicas es, además, la mejor manera de restablecer y volver a ver toda la gama de grises. Este segundo eje de los IDG nos invita así a dar sentido a nuestra historia común, siempre con una visión a largo plazo. Representar la realidad de un mundo interconectado favorece la toma de decisiones acertadas.



Interactuar - cuidar de los demás y del mundo

Como parte de un enfoque responsable, los IDG nos invitan a desarrollar nuestra capacidad de interactuar con los demás: con todos los destinatarios del proceso comunicativo, ya sean colegas de profesión, generaciones futuras o la biosfera. Los IDG definen la «conectividad» en una conciencia de pertenencia a un sistema superior (comunidad, humanidad, cosmos). Los valores a los que se apela son el respeto, la empatía, la humildad, además de la amabilidad, la gratitud o la alegría.

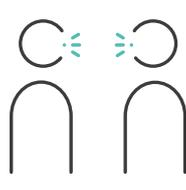


Colaborar - competencias sociales

La comunicación es el punto clave del cuarto eje de los IDG, ya que es fundamental para establecer el diálogo entre los interlocutores. Un enfoque responsable promueve la escucha profunda y la asertividad para obtener resultados constructivos. Asimismo, también busca crear un contexto de seguridad psicológica, para estimular la cocreación entre las partes implicadas, de manera inclusiva. Si creamos unos cimientos basados en una relación de confianza, conseguiremos reforzar nuestras capacidades e implicarnos realmente a fin de alcanzar objetivos comunes.

Actuar - ser motor del cambio

Para superar tiempos inciertos con seguridad deberemos poner en juego cualidades como la valentía, el optimismo y la perseverancia. Además de la creatividad, una adecuada estrategia de comunicación nos ayudará a implicarnos más. Deberemos mostrar la valentía de desafiar las opiniones existentes y defender nuestros valores; hacer gala de una actitud optimista que fomente la esperanza en el cambio real, demostrando la capacidad de mantener nuestro compromiso, decisión y perseverancia cuando los esfuerzos tardan en dar frutos. En resumen: actuar con convicción, para ser motor del cambio.



SER	PENSAR	INTERACTUAR	COLABORAR	ACTUAR
<p>La relación con nuestro interior</p> <ul style="list-style-type: none"> Brújula interior Integridad y autenticidad Apertura y ganas de aprender Consciencia de nosotros mismos 	<p>Capacidades cognitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> Pensamiento crítico Consciencia de la complejidad Capacidades de puesta en perspectiva Dar sentido Orientación y visión a largo plazo 	<p>Cuidar de los demás y del mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> Respeto Conectividad Humildad Empatía y compasión 	<p>Competencias sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> Competencias comunicativas Competencias de cocreación Mentalidad inclusiva y competencias Confianza Capacidades de implicación 	<p>Ser motor del cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> Coraje Creatividad Optimismo Perseverancia

Fuente: <https://www.innerdevelopmentgoals.org/resources>



2. GOBERNANZA DE CUESTIONES SOCIALES, ECOLÓGICAS Y COMERCIALES

La complejidad de los equilibrios sociales, ambientales y económicos ha estimulado métodos de colaboración que requieren la aplicación de la inteligencia colectiva dentro de las organizaciones. Así como el clásico modelo de gestión piramidal implica la toma de decisiones directa y vertical, los modos de colaboración colectiva requieren decisiones múltiples y horizontales. Esto significa que la gobernanza adecuada es fundamental para el funcionamiento eficaz de los órganos de gobierno y de todos los niveles de la organización. La gobernanza cuestiona el liderazgo, la participación y el compromiso.

Aunque el concepto de gobernanza suele asociarse más con el sector público, se está definiendo cada vez mejor también en el sector privado, tanto en empresas como en asociaciones. Inicialmente, consiste en identificar las áreas de responsabilidad y las funciones encargadas de las tomas de decisiones de una organización; en segundo lugar, se planifican las interacciones entre las personas que toman las decisiones, para hacer el sistema lo más eficiente posible, sin debilitar a ningún gestor.



GLOSARIO

ESG

(Criterios Ambiental / Social / Gobernanza). Una empresa no puede crecer sin que sus actividades garanticen el respeto por el medio (ambiental) y por su capital humano (Social) y gestionen su organización de forma saludable (Gobernanza). Esta estrategia se apoya en informes no financieros, que se materializa en el llamado «informe de sostenibilidad».

Holocracia

Forma de gestión constitucional, basada en la implementación formalizada de métodos de toma de decisiones y distribución de responsabilidades comunes en una organización.

Modelo organizativo piramidal

Modelo basado en la jerarquía. Los niveles de poder se distribuyen entre personas directivas, managers y operadoras. La importancia de las decisiones y acciones va de arriba hacia abajo.

Modelo de gestión transversal

No existe una autoridad jerárquica directa. En esta configuración, las personas directivas están a cargo de un equipo compuesto por diferentes perfiles de variada experiencia funcional con un objetivo común.

Sociocracia

Modelo de gobernanza compartido que permite que una organización opere de manera efectiva en un modo autoorganizado caracterizado por una toma de decisiones distribuida en toda la estructura.



Redefinir el liderazgo

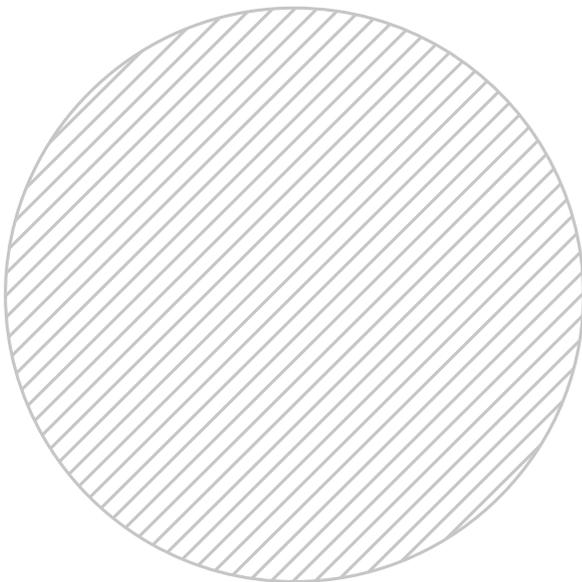


Mantener un equilibrio entre liderazgo y participación

En el pasado, las personas líderes solían ser personajes de carácter dominante, egocéntricos y carismáticos. ¡Hoy, las personas que lideran son abiertas, de carácter benévolo y procuran rodearse de las mejores personas, capaces tanto de escuchar como de transmitir de manera inspiradora! Y aunque las organizaciones van adoptando cada vez más modelos de colaboración multifuncionales, las personas líderes tienen la capacidad de tomar decisiones en el momento adecuado. Entre la horizontalidad y la verticalidad, promueven la participación de sus colaboradores para matizar las decisiones que tomará.

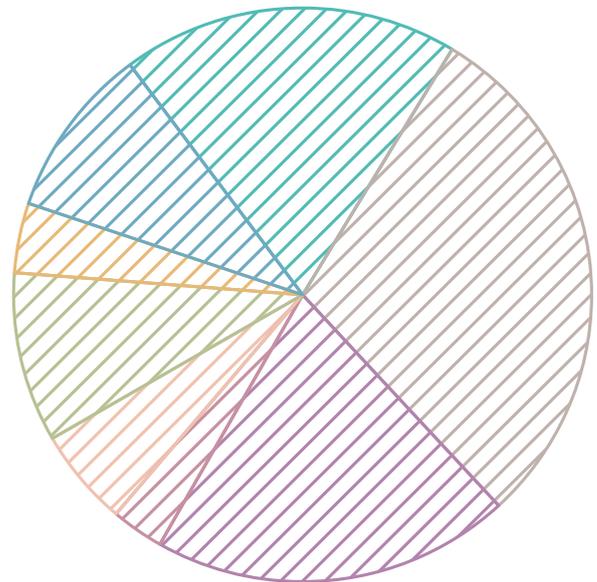
El término «participación» suele asociarse al reparto de los beneficios generados por una empresa. Sin embargo, en el contexto de un diálogo entre las partes implicadas, designa la participación en el proceso de orientación de la estrategia y la organización de la estructura. Según el perímetro de la gobernanza establecida, la participación ofrece a las personas empleadas la oportunidad de presentar su opinión, voto o decisión. Los métodos de gestión participativa se denominan sociocracia, holocracia o gestión ágil.

Lo que la gente **piensa** que es el liderazgo:



 Decir a las personas lo que tienen que hacer

Lo que **realmente** es el liderazgo:



 Integridad

 Proyectar una visión

 Uso de la influencia

 Uso del poder

 Elogiar a su equipo

 Autoconocimiento

 Escuchar primero y hablar después

 Empatía



Estimar a los interesados



Evaluar de forma sostenible (paneles, jurados y asambleas)

Para garantizar la solidez de un proyecto, es fundamental implicar a las personas directamente involucradas. La organización invita a estas «partes implicadas» a reunirse periódicamente para debatir, compartir opiniones o incluso decidir, con base en la información objetiva que se les presenta. En este proceso, la organización pretende ir más allá del concepto de simples órganos consultivos, pues se compromete a tener en cuenta las opiniones y/o decisiones solicitadas. Esto se estipulará claramente en la gobernanza. En este contexto, el diálogo intergeneracional entre jóvenes y mayores puede estimular y enriquecer el proceso de toma de decisiones gracias a la puesta en común de las opiniones de todo el mundo.



Bueno saber

En muchos puntos de Europa, los paneles de ciudadanía están sentando las bases de una nueva dinámica democrática.



Source: *PETR Ternois 7 vallées*

Promover la igualdad comercial

Una gobernanza adecuada también pasa por cuidar las relaciones comerciales. Una agencia de comunicación deberá garantizar así una relación respetuosa con el cliente evitando, por ejemplo, licitaciones de última hora, prohibiendo el marketing telefónico, el marketing digital o el street marketing, cultivando una asociación basada en valores y evitando prácticas como el greenwashing. Cuando ambas partes se comprometen con el planeta y los seres vivos, también deben comprometerse con la igualdad comercial.



Atención

Cuando tanto agencia como cliente se comprometen con el planeta y los seres vivos, también deben comprometerse con la igualdad comercial.

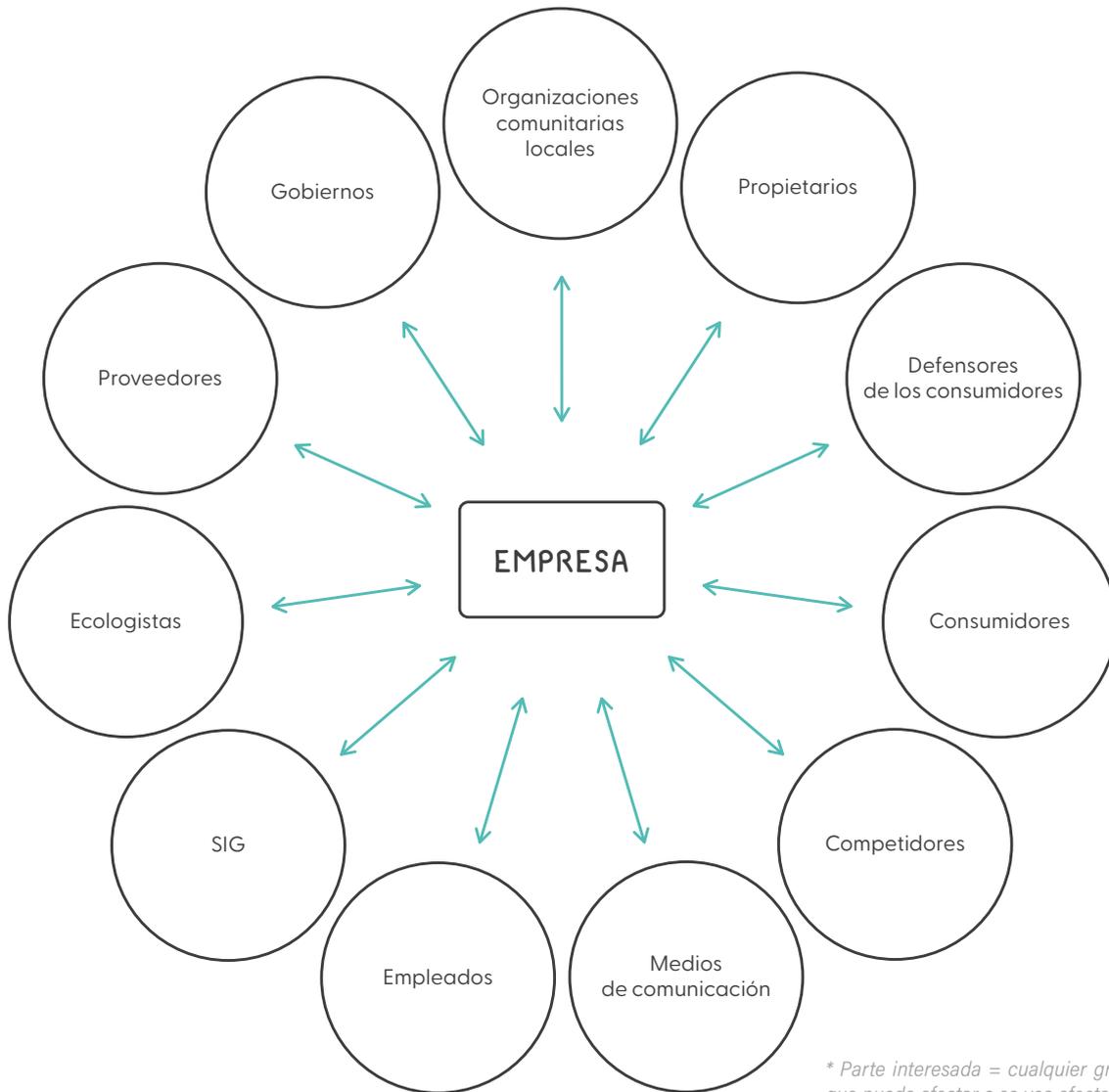
3. INVOLUCRAR A LAS COMUNIDADES EN LA ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Comunicar con propósito generará una acción inclusiva para un mejor futuro común. Esto comienza con un proceso donde se encuentran representadas las voces de todo el mundo. Las personas comunicadoras identificarán e involucrarán a las partes implicadas, especialmente a los grupos menos escuchados, para comprender y abordar las causas fundamentales de los problemas que deben resolverse, por y para todo el mundo.

Las mejores campañas de comunicación no son las que un grupo reducido de mentes agudas hacen llegar a una audiencia dormida, sino que son aquellas que se crean en colaboración y que son interactivas, dinámicas y, lo que es más importante, involucran a las personas a las que quieren llegar.

Visión de la empresa por las partes interesadas*



* Parte interesada = cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Los grupos enumerados aquí son ejemplos de categorías de partes interesadas.

Fuente: **Bron, Freeman, 1984, p. 25**

GLOSARIO

Infobesidad

Contracción de los términos «información» y «obesidad». Se refiere a la sobrecarga de información a la que nos vemos expuestos, particularmente en los medios digitales.

«Marketing de guerrilla»

Concepto de estrategia de comunicación diseñado para pequeñas empresas, para promocionar sus productos o servicios de una manera no convencional, invirtiendo poco presupuesto.

Partes implicadas

Personas empleadas de la empresa, sus subsidiarias y otros individuos, grupos, comunidades o entidades cuyos derechos o intereses se vean o puedan verse afectados por los productos, servicios y operaciones de esta empresa, sus subsidiarias y relaciones comerciales.

«Roadshow»

Originalmente, los analistas organizaban un «roadshow» para comunicar los resultados financieros a los accionistas agrupados por territorio. Hoy en día, el término se utiliza genéricamente para operaciones de marketing de eventos.



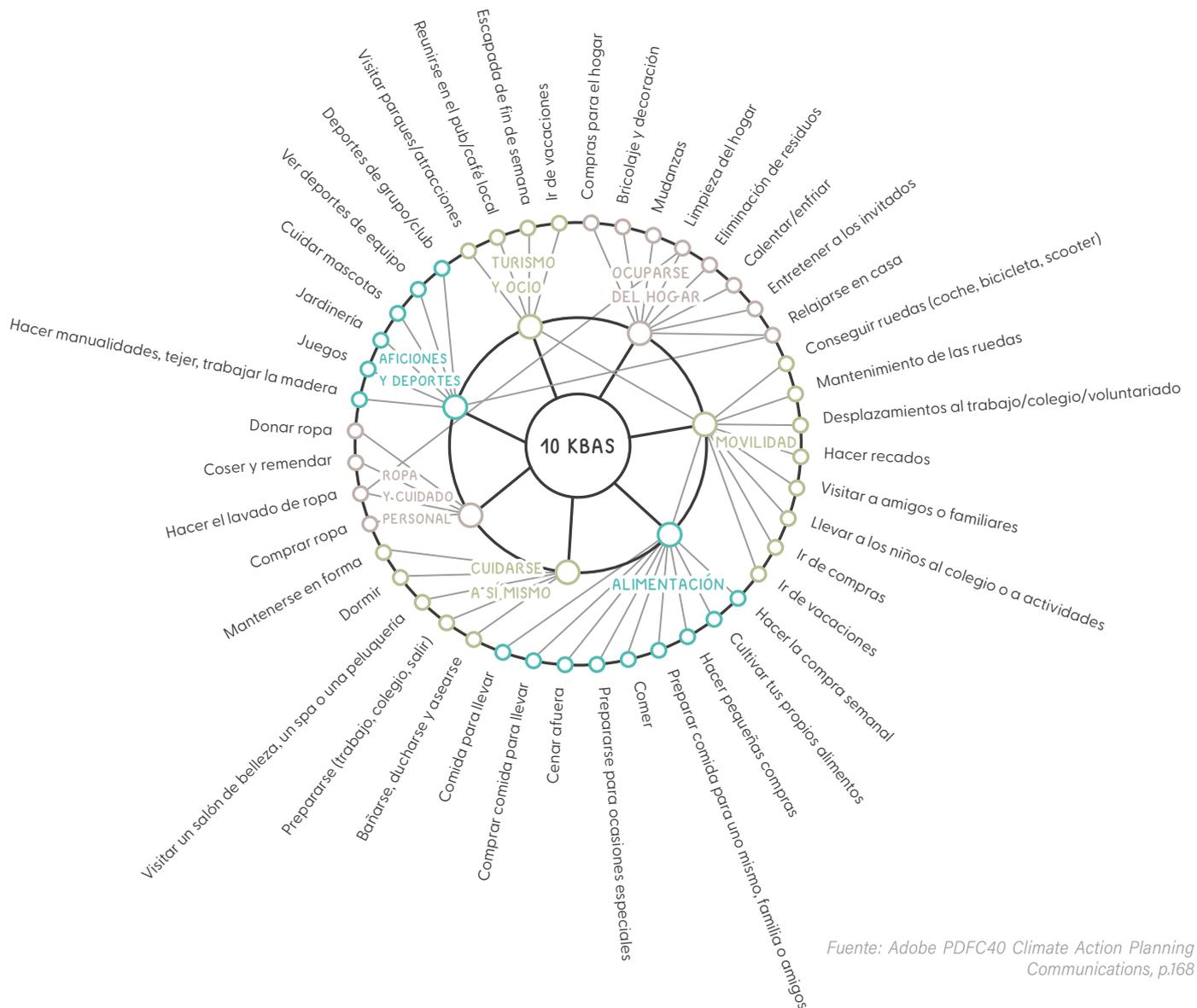
Identificar y analizar a las partes implicadas



Es fundamental dividir a las audiencias en subgrupos específicos, de acuerdo con criterios como la edad, el poder adquisitivo, el nivel de educación, el origen étnico o el sexo. Dividir a la audiencia en segmentos más reducidos puede tener efectos positivos en varios niveles:

- **Los mensajes:** se puede refinar el mensaje general para crear mensajes más personalizados.
- **Los obstáculos:** en función del público, la reticencia al cambio es diferente; la segmentación nos puede permitir ser más específicos.

- **Los canales:** llegar a las audiencias a través de diferentes canales (p. ej., los principales medios de comunicación, redes sociales, eventos, etc.) es más fácil cuando previamente se ha segmentado.
- **La acción:** adaptar los «call to action» según los segmentos optimizará la efectividad de las campañas.
- **La accesibilidad:** tanto en la producción como en los canales utilizados, es importante tener en cuenta la accesibilidad, p. ej. utilizando audio o braille como opción para personas con discapacidad visual.



Fuente: Adobe PDFC40 Climate Action Planning Communications, p.168



Colaborar con las comunidades locales



Implicar a la audiencia en una campaña puede mejorar en gran medida su éxito. Fomentando la participación de la audiencia, una campaña puede generar más interés, crear un sentido de pertenencia y aumentar su impacto. Porque cuando las personas se sienten parte de algo, querrán contárselo a sus amigos y familiares, ¿verdad? Cuando se crean oportunidades de participación,

como retos, eventos o acciones de voluntariado, las campañas pueden despertar el entusiasmo de los implicados. Además, las personas que se impliquen ofrecerán una valiosa información que ayudará a refinar los mensajes y las tácticas para llegar mejor al público objetivo y aumentar la relevancia de nuestra campaña.



Diez consejos para lograr una campaña exitosa

1- Dar la palabra a la gente

¡Las campañas están centradas en las personas! Piensa en cómo puedes crear un equipo de campaña, un «roadshow» o una serie de eventos que le den una dimensión humana a la campaña.

2- Juntar a la gente

¿Qué puedes activar para atraer a tus audiencias hacia tu campaña? Piensa en los incentivos en términos de re-orientación, prioridad para unirse a la comunidad, participación en una petición que tendrá impacto, etc.

3- Visualiza tu mensaje

Es verdad: ¡las imágenes funcionan! Piensa en un gráfico, icono o imagen fotográfica que resuma tu campaña.

4- Haz que tu campaña sea interactiva

Pide a tu audiencia que comparta su punto de vista e interactúe con tu campaña.

5- Historias personales

Ofrece testimonios o historias personales que conecten con la cotidianidad de las personas para añadir densidad y profundidad.

6- Expón la verdad

Si dispones de información acerca de nuevos hechos o evidencias, conviértelos en el centro de tu mensaje.

7- Añade un toque de humor

Incluso los problemas más serios pueden abordarse con humor. Piensa en qué puede hacer reír a tu audiencia.

8- Regala algo bonito

Muestra alguna obra de arte o exhibición pública que pueda inspirar la acción.

9- Fundaméntate en hechos

¿Puedes mostrar a tu audiencia cifras impactantes o hechos destacados que puedan despertar su interés?

10- Opta por la «guerrilla»

Haz reaccionar a la gente, utilizando estrategias del «marketing de guerrilla», como grafitis, medios visuales de tipo ambiental o pop-ups, ¡respetando siempre el espacio público!



Co-construir una comunicación responsable



Codiseñar una comunicación responsable con las partes implicadas y comunidades es un proceso fundamental para generar confianza y credibilidad en la audiencia. Para hacerlo de manera efectiva, es importante abordar el proceso con transparencia, respeto y disposición a escuchar a las personas destinatarias.

Una vez hayamos identificado a nuestras partes implicadas, debemos establecer un diálogo claro y abierto con ellas. Esto se puede hacer a través de grupos focales, encuestas, reuniones públicas u otras formas de participación. Durante estas interacciones, debemos escuchar activamente sus inquietudes y necesidades e integrar sus propuestas. Además, también debemos asegurarnos de que nuestro mensaje sea culturalmente sensible e inclusivo. Es necesario tener en cuenta la diversidad de la audiencia y evitar lenguaje o imágenes que puedan ser ofensivas o exclusivas.

Por último, es esencial ser transparente y responsable. Esto implica tener claros los objetivos, valores y acciones de nuestra organización. También debemos estar preparados para admitir nuestros errores y hacer correcciones en función de las opiniones que recibamos.

Coconstruir - las seis claves esenciales

A continuación, se expone un resumen de los puntos de atención para crear una estrategia o campaña de comunicación más inclusiva:

1- ¡Tomémonos el tiempo necesario!

Desde el momento en que se decide hacer partícipes a las partes implicadas en la coconstrucción de un proyecto, es necesario tener en cuenta su relación con el tiempo. ¡La transparencia, la inclusión y la integridad no son resultados que lleguen de la noche a la mañana! El proceso de consulta deberá llevarse a cabo lo antes posible, para involucrar a todas las partes en el proceso de toma de decisiones y evitar los hechos consumados.

2- Seamos siempre transparentes

La transparencia es esencial. Debe estar presente a lo largo de todo nuestro proceso. Debemos comunicar desde el principio claramente los objetivos de la campaña y explicar nuestras motivaciones. Nuestras personas

interlocutoras necesitarán encontrar en la comunicación el reflejo de lo que han expresado.

3- Involucra a tus audiencias como agentes del cambio

Comienza por identificar claramente a tus audiencias, con el objetivo de consultar a todas las personas involucradas. Tus audiencias encarnan la diversidad cultural, el conocimiento y la innovación, todos ellos factores cruciales para garantizar los cambios profundos que promueve un programa de comunicación.

4- Canales multicriterio

Utiliza diferentes canales para comunicarte con tus distintas audiencias: viven realidades diferentes y tienen múltiples necesidades a considerar según la ubicación geográfica, el idioma, la edad, el género, la raza y los ingresos.

5- La participación es un proceso, no un fin

La participación no debe verse como un fin en sí mismo, sino como parte de un proceso relacional más amplio y de prácticas de desarrollo conjunto. Aprovecha toda la participación que has conseguido y mejora la relación con tu audiencia con el tiempo. ¡Sigue escuchándola!

6- Refuerza las capacidades colectivas

¡Trabajar con una comunidad de personas conlleva algunos desafíos! En primer lugar, tus interlocutores no necesariamente confían en ti. Fomentar su participación activa, a través del codiseño, puede desarrollar capacidades, mejorar las habilidades de todo el mundo y favorecer la apropiación e implicación.





¿Quieres saber más?



RECURSOS ADICIONALES

1) Bibliografía inspiradora

ECGI - Association spécialisée dans le dialogue entre académiques, législateurs et pratiquants sur les questions de gouvernance professionnelle. Consultado en marzo de 2023 en <https://www.ecgi.glo>.

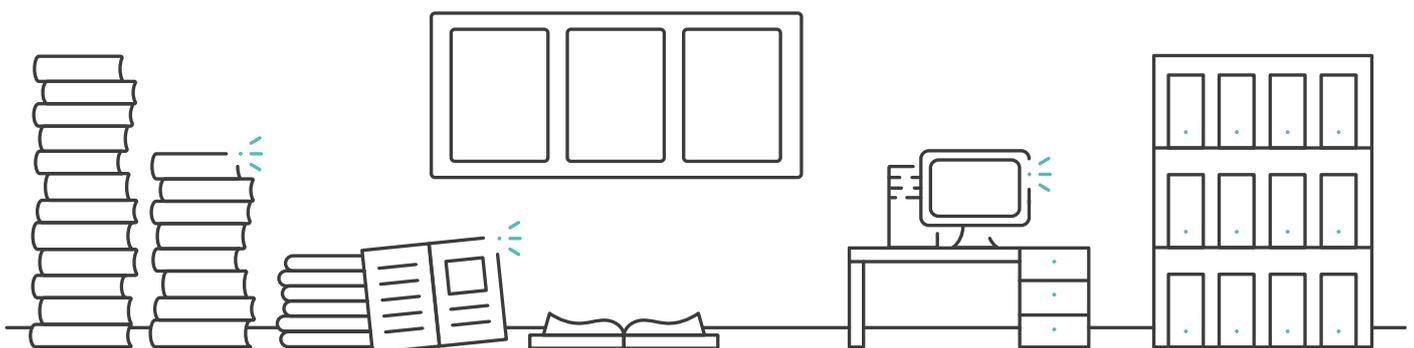
EUROPEAN COMMISSION (2022). *Corporate sustainability due diligence: Fostering sustainability in corporate governance and management systems*. Consultado en marzo de 2023 en <https://ec.europa.eu>.

FDC (Fresque du Facteur Humain) - Consultado en marzo de 2023 en <https://fresque-du-facteur-humain.com>.

Guberna: la participation des parties prenantes au processus décisionnel. Consultado en marzo de 2023 en <https://www.guberna.be/fr/know/la-participation-des-parties-prenantes-au-processus-decisionnel-mise-en-oeuvre-du-point-de-vue>

Orée: comment renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux au sein des instances de gouvernance? Consultado en marzo de 2023 en http://www.oree.org/source/gouvernance_entreprise_durable.pdf

UDN (Université du Nous). Pionnier-es du faire-ensemble, du sensible, du commun. Consultado en marzo de 2023 en <https://universite-du-nous.org>.



Lined writing area consisting of multiple horizontal lines.

¡Visita nuestro sitio web
para ir más lejos!

