



## LA COMUNICACIÓN DE LA RSE

Propuestas para un modelo de  
comunicación responsable

---

*Diana Azuero - Grupo Infopress*

ENFOQUE PRÁCTICO:  
7 INICIATIVAS DE ÉXITO

---

*Forética*

LA COMUNICACIÓN DE LA RSE. PROPUESTAS PARA UN MODELO  
DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE



## **Créditos**

### **Título**

La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable

### **Prólogo**

D. José Manuel Velasco. Presidente de Dircom

### **Autora**

Diana Azuero

### **Dirección de proyecto y contenidos**

Germán Granda

Ricardo Trujillo

### **Edita**

FORÉTICA

Plaza Canalejas 6 4º Izq.

28014 Madrid

### **Impresión**

Grupo Editorial CINCA

### **ISBN**

978-84-613-0113-3

### **Depósito legal**

M.

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Para la elaboración de esta publicación se ha utilizado materiales reciclados y reciclables.

# LA COMUNICACIÓN DE LA RSE. PROPUESTAS PARA UN MODELO DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## **Prólogo**

D. José Manuel Velasco. Presidente de Dircom

## **Autora**

Diana Azuero

## **Dirección de proyecto y contenidos**

Germán Granda

Ricardo Trujillo

## ÍNDICE

<b>Prólogo.....</b>	<b>7</b>
<b>1. El papel de la comunicación en la RSE.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Comunicar o no comunicar. ¿Esa es la cuestión? .....</b>	<b>15</b>
<b>3. ¿A quién comunicar? Los grupos de interés en el punto de mira.....</b>	<b>21</b>
<b>4. Un plan dentro del plan .....</b>	<b>31</b>
<b>5. La memoria de RSE o informe de sostenibilidad: Comunicación y transparencia .....</b>	<b>35</b>
<b>6. La RSE en los medios vs la RSE de los medios.....</b>	<b>41</b>
<b>7. Otras acciones de comunicación externa: de la publicity a la publicidad.....</b>	<b>49</b>
<b>8. ¿Y la comunicación interna? .....</b>	<b>55</b>
<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
<b>10. Bibliografía y recursos.....</b>	<b>67</b>
<b>11. Enfoque práctico .....</b>	<b>71</b>
<b>12. Anexos.....</b>	<b>95</b>

## Prólogo

### El principio son los valores

La peor depresión desde el Crack del 29 tiene muchos padres, aunque todos ellos nieguen la participación en su génesis. La imposibilidad para atribuir una paternidad cierta a la crisis contribuye a dificultar el proceso de identificación de caminos, señales, ritmos y referencias para recuperar la senda del desarrollo.

En su búsqueda de culpabilidades, los actores económicos y políticos miran en vertical y horizontal siempre desde una posición fija: aquella que ocupan en el sistema. La construcción del ángulo de visión a partir de sí mismo crea un campo óptico subjetivo, que debería ser corregido con la aportación de aquellos otros que sí pueden verte. El principio de la supervivencia explica esa tendencia a huir de la autoinculpación, un sentimiento cuya capacidad destructiva puede llevar al suicidio del orgullo. La pérdida de la estima propia produce daños casi irreparables porque deja a la persona sin mecanismos de defensa frente a los errores más dañinos, los propios.

El otrora todopoderoso (aparentemente) presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, Alan Greenspan ha pasado de héroe a villano en apenas unos meses. Los analistas del presente ni siquiera le reconocen un papel como agorero de la crisis al calor de su feliz apelación a la “exuberancia irracional” de los mercados financieros, de la misma forma que tampoco anotan las limitaciones de las autoridades monetarias en su capacidad para frenar el excesivo apalancamiento de economías, empresas y familias.

Lo cierto es que reguladores y supervisores no atisbaron la debacle. Ni las agencias de rating calificaron adecuadamente los riesgos. Ni los auditores alertaron suficientemente sobre el deterioro de los balances empresariales. Esta depresión carece de gurú y, si algún día lo encuentra, será una impostura.

El único consenso acerca del motor de la actual situación económica se sitúa en el territorio de la ausencia o relajación de los valores éticos. De hecho, si han fallado las tareas de regulación y supervisión no es por la inexistencia de normas, sino por una interpretación muy laxa de las mismas. Los activos tóxicos huyeron de los balances por las rendijas del sistema, desbordaron los mecanismos de control del riesgo y extendieron su veneno desde el ámbito financiero hasta la economía del consumo.

La recuperación exige una vuelta a los principios. No se trata de revisar los valores, cuya universalidad es apabullante, sino de situarlos realmente en la cúspide de la acción política, económica y social. La convivencia requiere unas referencias sólidas, que puedan ser compartidas por la práctica totalidad de la población independientemente de su ideología, que no entren en colisión con las razones morales que, más allá de artificiales matices litúrgicos, están en la base de todas las creencias.

Los valores son los auténticos cimientos del sistema económico. El mismo ejercicio del capitalismo arranca de la vocación de crear riqueza para uno mismo, pero también para su entorno más cercano. Las plantas se aferran al suelo con la raíz, través de la cual también se alimentan. Los valores son el sustento en un doble sentido: actúan como la sujeción a la tierra del árbol empresarial y facilitan los nutrientes intelectuales para su crecimiento.

Lo que no se ve sí existe, pero no se proyecta socialmente. Los valores de una empresa deben ser conocidos, comunicados y acreditados. Son la referencia básica que moldea las políticas de responsabilidad social (RSE), cuyas acciones alcanzan plenitud de sentido en la conexión con los principios comunes que la organización acepta y practica. No existe, pues, más alternativa que comunicar la gestión de la responsabilidad social de la empresa.

Rober Green Ingersoll (político norteamericano, 1833-1899) afirmaba: “En la vida no hay premios ni castigos, sino consecuencias”. Cuando una empresa comunica sus políticas, acciones e indicadores no debe hacerlo por la expectativa de cosechar un premio, sino porque forma parte intrínseca del ejercicio de la responsabilidad social.

La comunicación de la RSE permite a los grupos de interés que evalúen las conductas que practica la organización, tomando como referencia los valores de la empresa, las condiciones del sector en el que se desenvuelve, y su propia forma de entender el mundo. Ya no se concibe la responsabilidad social sin un adecuado sistema de reporting. Los estándares (Global Reporting Initiative, SGE 21...) facilitan el análisis de la información para la forja de opinión.

La consecuencia de comunicar su RSE puede traducirse en un premio, de la misma forma que no hacerlo puede devenir en castigo. El reconocimiento genera mayor reputación para la empresa, un retorno nada desdeñable, pero, por encima de todo, contribuye a la sostenibilidad propia y de los grupos de interés con los que se relaciona. No hay que renunciar a la recompensa que representa un avance en la reputación de la compañía, siempre que sea la consecuencia de una política sincera de responsabilidad social y no el resultado de un ejercicio de propaganda.

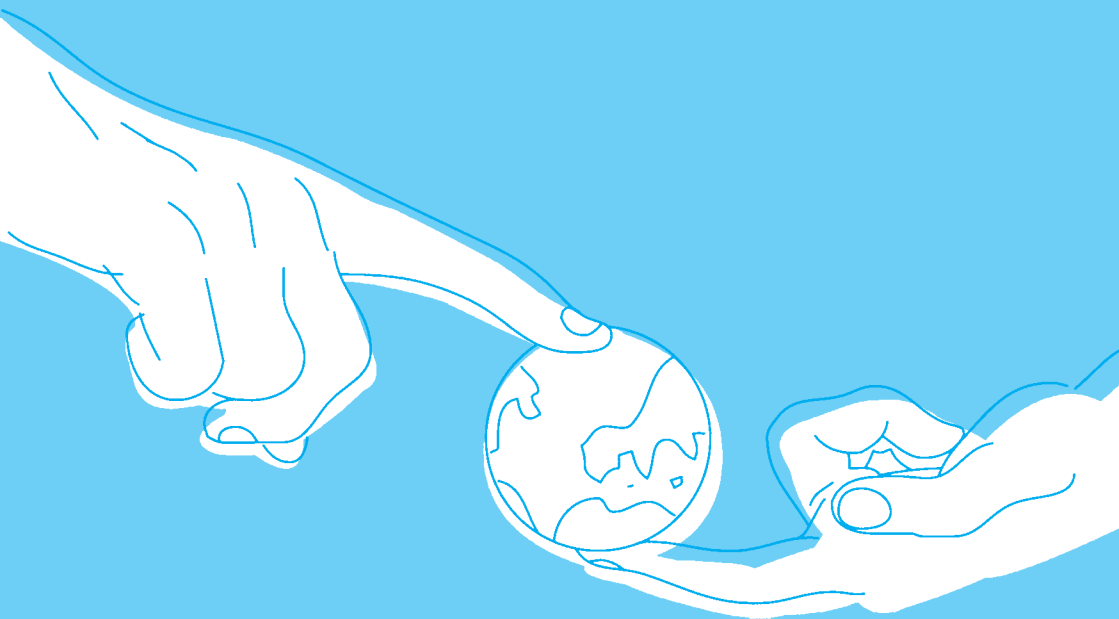
- ¿Dónde está la diferencia entre el premio y la consecuencia?
- Quien sea capaz de enfrentarse a esta pregunta sin sonrojarse —y viceversa— ya habrá encontrado su respuesta.

## **José Manuel Velasco**

Presidente de la Asociación  
de Directivos de Comunicación (Dircom)



# 1. El papel de la **comunicación** en la **RSE**



## EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA RSE

La responsabilidad social de las empresas (RSE) ha sido el centro de innumerables debates, eventos, publicaciones y espacios de formación durante los últimos años. Su definición, aplicación y medición han sido tema de análisis tanto en foros especializados, públicos y privados, y lentamente comienza a captar el interés de investigadores del ámbito académico.

Sin embargo, aún no existe consenso sobre su denominación: ¿RSC? ¿RSE? ¿RC? ¿RS? Este detalle, más que una mera disquisición semántica, pone de manifiesto unos límites conceptuales aún en construcción. En lo que no hay discusión es en el protagonismo que hasta ahora ha tenido la empresa en la adopción y promoción del conjunto de nuevas responsabilidades, más allá de la generación de riqueza y empleo. Nunca como ahora las empresas habían mostrado una mayor preocupación por los efectos de sus actuaciones, lo que ha derivado en una proliferación de iniciativas, sean éstas de orden estructural o coyuntural, puntuales o de mediano y largo plazo, transversales o sectorizadas, globales o regionales, dependiendo del punto de madurez en la concepción e implantación de la RSE y de las características propias de cada empresa.

Con el propósito de crear un marco común de reflexión, tomaremos como referencia la definición propuesta por el Libro Verde de la Comisión Europea, según el cual la RSE (ó RSC) “*es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés*”<sup>1</sup>

---

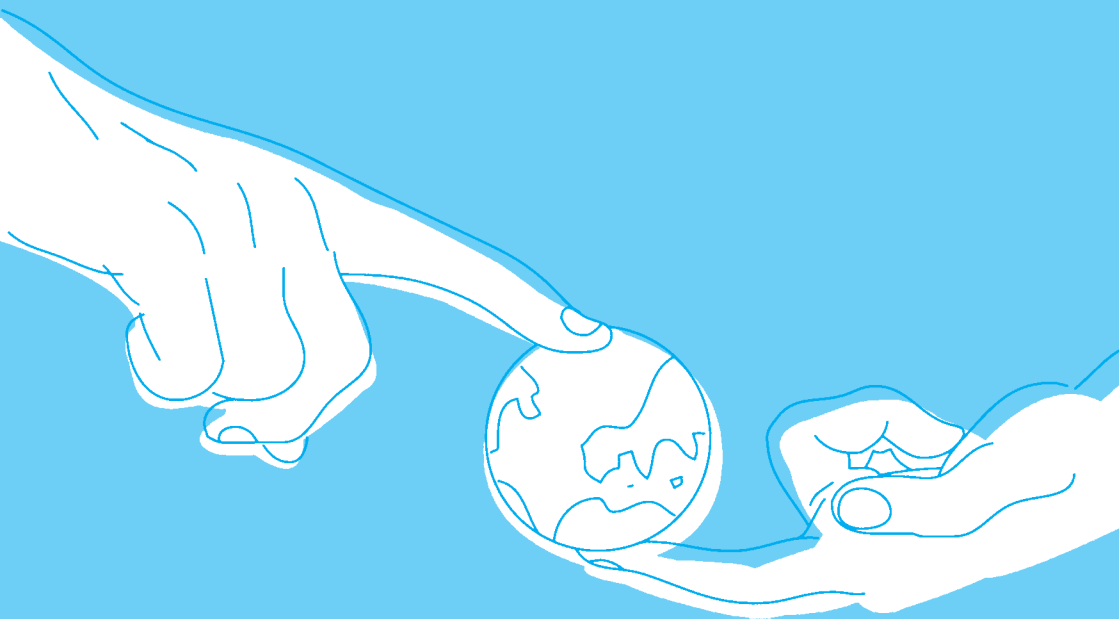
<sup>1</sup> “Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas. 2001.

Si bien la RSE no es una forma de resolver todos los problemas de la sociedad actual, sí es una forma de responder a los mismos desde la empresa, incorporando en esta respuesta a sus grupos de interés, en un contexto común. Todo ello sin dejar de lado las que siguen siendo las responsabilidades y compromisos históricamente atribuidos a la empresa: generar valor para los propietarios a la vez que empleo estable y de calidad.

El papel de la comunicación en este contexto implica el traslado de este compromiso, los valores que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta, a la sociedad en general. Hacerlo bien depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio, lo que llevaría a sus responsables a situarse, idealmente, a nivel directivo donde estas decisiones se toman. De este modo, se garantizaría que la comunicación dejara de ser una actuación puntual al final del desarrollo de las acciones para integrarse en la estrategia que las define.

Este recomendable posicionamiento de la comunicación dentro de la estructura organizativa vendría a reforzar otro atributo deseable de la comunicación de la RSE: el énfasis en la gestión y luego en la comunicación como requisito indispensable para hacer de los hechos cumplidos, de los resultados obtenidos, el núcleo de la información.

## 2. Comunicar o no comunicar: ¿Esa es la cuestión?



## COMUNICAR O NO COMUNICAR: ¿ESA ES LA CUESTIÓN?

Una apuesta por la comunicación como herramienta de gestión en el contexto descrito, aporta credibilidad a aquellos receptores mayoritariamente escépticos ante este tipo de mensajes corporativos de las empresas. Atribuirse un papel decisivo en el bienestar social y medioambiental mediante campañas de comunicación ambiciosas requiere una importante aportación de argumentos racionales, además de emocionales, que justifiquen dicho posicionamiento.

Los receptores, nuestros grupos de interés, no tienen dudas respecto a que el principal objetivo de cualquier empresa es generar beneficios, y pueden percibir aquí una contradicción que sólo se resuelve si logramos trasladar a cada uno de ellos, atendiendo a sus especificidades, que la RSE ha sido incorporada en la gestión de la empresa por su capacidad de generar valor en el mediano-largo plazo, dentro de un esquema “ganar-ganar” que amplía su espectro de beneficios y beneficiarios.

Trasladar a los receptores el mensaje de que la RSE no es filantropía y que, por tanto, la empresa que comunica sus iniciativas en este ámbito no es una especie de “benefactor incondicional”, es una tarea a asumir conjuntamente por los responsables de definir tanto la política de RSE como la estrategia de comunicación dentro de las empresas. Puede resultar más fácilmente transferible el posicionamiento de la empresa como un ciudadano corporativo, consciente y consecuente con el impacto de su actividad en el entorno, su potencial para ampliar voluntariamente su ámbito de actuación en términos de desarrollo y su compromiso con

los grupos de interés. Una empresa que tiene claro su rol de ciudadano corporativo dentro de este nuevo esquema, y sabe transmitirlo, estimula el cuestionamiento del receptor respecto a cuál es, a su vez, la parte de responsabilidad que le corresponde como ciudadano y como integrante de esos grupos de interés.

Este reto, el de enfrentar la potencial tendencia a la apatía o incredulidad de la audiencia ante los mensajes corporativos de las empresas comprometidas con la RSE, puede resultar demasiado ambicioso o sencillamente inadecuado para quienes consideren más efectiva la estrategia de la discreción y la prudencia o, incluso en algunos casos, el silencio.

La elección de un estilo de comunicación que podríamos denominar “de bajo impacto” puede ser, en algunos casos, una estrategia heredada de la visión filantrópica según la cual “tu mano derecha no debe ver lo que hace tu izquierda”. También puede ser la elección de quienes no quieren exponerse a la visión crítica —y en alguna ocasión acertada— de quienes interpretan esta comunicación exclusivamente como una estrategia de marketing. O, incluso, de quienes llevan tantos años aplicando los principios y acciones que ahora se agrupan bajo el nombre de RSE, que consideran estos contenidos informativos “demasiado obvios” y por ello poco interesantes para comunicar.

También el silencio puede ser el resultado de un acuerdo —o la condición *sine qua non*— de un sector importante de los involucrados en el desarrollo de la iniciativa a comunicar. Es el caso de empresas que no informan sobre sus acciones de voluntariado corporativo por deseo expreso de sus empleados, especialmente cuando dicho voluntariado se desarrolla enteramente fuera del horario laboral y con un apoyo limitado por parte del empleador. Renunciar en este caso a una visibilidad externa puede ser compensado por réditos internos en términos de credibilidad y confianza.

Cabe destacar la contribución de quienes sí comunican —y lo hacen acertadamente— a la divulgación de estas buenas prácticas, y al impulso que ello conlleva para que otras empresas decidan “subirse al carro” de la RSE. En esta tarea son tan importantes las contribuciones de las grandes empresas

que emprenden campañas ambiciosas, como las PYMES naturalmente cercanas a las comunidades a las que pertenecen y sirven.

Un buen resumen de estos enfoques lo constituyen las declaraciones de los máximos responsables de RSE de tres empresas, cada una de ellas líder en su sector, cuando manifestaban:

*“Es lógico que las empresas realicen acciones que ayuden a mejorar la sociedad y es evidente que hay un cambio de actitud por parte de las compañías que están impulsando estas prácticas sostenibles pero no lo comunicamos porque nos parece poco adecuado”*

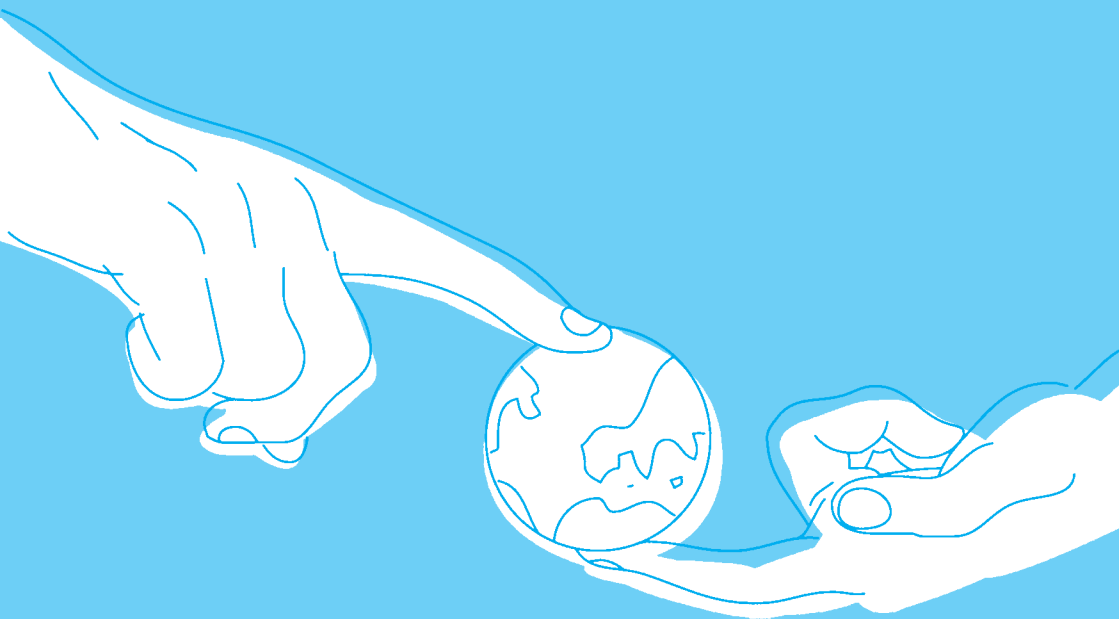
*“La empresa ha de perder el pudor de decir las cosas buenas que hace, porque las malas ya se encargan otros de publicarlas. Hay que contarlas porque así otros muchos se engancharán al carro y tomarán conciencia de la importancia de gestionar este tipo de políticas”*

*“No hemos sabido explicar con detalle el compromiso social, económico y cultural que mantenemos con el entorno donde desarrollamos nuestra actividad. Por eso creemos que, llegados a estos momentos de la historia, es necesario decirlo y explicarlo. Es nuestro gran reto”*

En cualquier caso, la decisión de comunicar o no y la estrategia elegida para ello (también el “silencio” debe gestionarse), constituyen una herramienta de gestión de la relación con los grupos de interés que hace posible trasladarles de un modo creíble y transparente las principales actuaciones de la empresa en el ámbito de la RSE. Como resultado de esta relación surge el valor intangible de la reputación, con la consecuente contribución a la consolidación de una marca interna sólida que cruce los límites de la empresa para convertirse en una atractiva marca como empleador.

# 3. ¿A quién comunicar?

Los grupos  
de interés  
en el punto  
de mira





## ¿A QUIÉN COMUNICAR? LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL PUNTO DE MIRA

Citando a M. Dinarés, J.M. Lozano y M. Vilanova, “(...)la empresa establece una política concreta de comunicación, dibujando un mapa de stakeholders de la empresa y valorando las necesidades de información de cada uno de ellos. En este sentido, es clave definir no sólo la información sino los canales a través de los que desarrollar dicha comunicación (...)”<sup>1</sup>.

Una vez tomada la decisión de comunicar la RSE, el siguiente paso lo constituye la identificación y priorización de los stakeholders o grupos de interés de la empresa, paso imprescindible para establecer una política de diálogo que constituye en sí misma una estrategia de comunicación. Ésta, como el resto de la comunicación estratégica desarrollada por la empresa, persigue unos objetivos, se orienta y adecúa a unos públicos prioritarios y dispone de un presupuesto y unos recursos específicos.

*“Las empresas se hallan en una red de interesados, interlocutores o grupos afectados por su acción. Personas y grupos que **se juegan algo** en el desempeño de la empresa, y que tienen poder para **influir** en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma”.*

**Pedro Francés Gómez**  
**Responsabilidad Social de las Empresas**<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> M. Dinarés, J.M. Lozano y Marc Vilanova. “Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE”. En colección “Cuadernos Forética”. Forética. Madrid. 2006.

<sup>2</sup> P. Francés Gómez. “Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable”. En colección “Cuadernos Forética”. Forética. Madrid. 2005.

Una adecuada identificación y segmentación de los grupos de interés es imprescindible para la posterior definición de los canales de comunicación a través de los cuales conoceremos sus expectativas y necesidades con relación a la empresa y su actividad.

¿Quiénes constituyen, entonces, los grupos de interés de mi empresa?

- Los que **perderían algo** si la empresa cerrara: trabajadores y sus familias, consumidores, proveedores, administraciones locales, inversores, etc.
- Todos los que **pueden influir** en mi marca: empleados y consumidores, medios de comunicación, ONG, agencias reguladoras, la competencia.
- Todos los grupos que **representan intereses** que pueden ser afectados por la operación de la empresa: grupos ecologistas, asociaciones cívicas, grupos de presión, gobiernos.

No existe una lista genérica de grupos de interés. Ni siquiera la elaborada para nuestra empresa hoy será probablemente la misma a medio plazo. Los individuos o colectivos afectados y/o que afectan a la empresa dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema de diálogo abordado con ellos. Cualquier cambio en la estrategia empresarial o en el entorno de la misma afectará esta lista tanto en su contenido como en su priorización.

La identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones. Acogiéndonos a la propuesta de los autores del “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”<sup>3</sup>, algunas de estas dimensiones serían las siguientes:

- **Por responsabilidad:** personas con las que la organización tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

---

<sup>3</sup> T. Krick. C. Van der Lugt. K. Partridge et al. “De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”. Accountability, United Nations Environmental Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. Traducción y adaptación al castellano por iniciativa del Instituto Nóos y Telefónica. Madrid. 2006.

- **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidades de influenciar la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la empresa, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la empresa, o aquellos de los que la empresa depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su empresa como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores quienes la empresa es un cliente importante.
- **Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

La metodología sugerida por los mismos autores para reducir el riesgo de no identificar todos los grupos de interés relevantes, se desarrolla en tres fases:

- **Convoque a un grupo interfuncional de personas** que tengan amplios conocimientos de la organización, el proyecto, el departamento o el tema específico para el que se desean identificar los grupos de interés relevantes.
- **Genere una lista de categorías de posibles grupos de interés** siguiendo el esquema de dimensiones antes propuesto o agrupándolos en tres grandes grupos como mínimo: personas con las que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras u operativas; personas que tienen probabilidad de influir en el

desempeño de la organización y grupos de interés afectados por las operaciones de la organización.

- **Agrupe a los grupos de interés en distintas categorías y subgrupos** que compartan perspectivas similares. La diferenciación por subgrupos sirve para determinar la relevancia de los distintos grupos y los pasos a seguir.

Esta misma metodología podría aplicarse a unos criterios de clasificación distintos como, por ejemplo, la relación que la empresa mantiene con los grupos de interés:

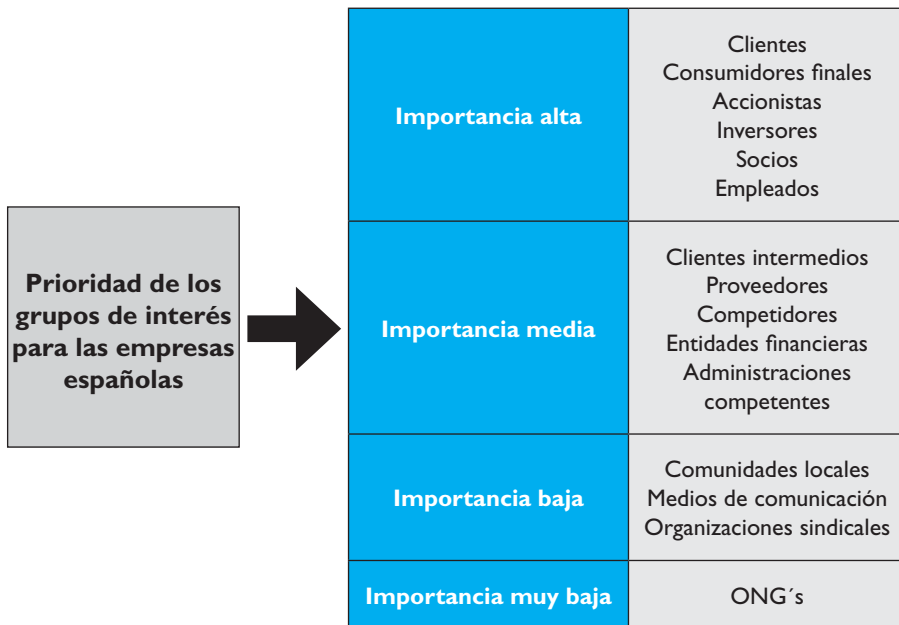
- **Relaciones contractuales:** clientes, proveedores, instituciones financieras y empleados
- **Relaciones económicas:** inversores, accionistas y socios
- **Relaciones de colaboración:** organizaciones sociales y medioambientales, sindicatos, administración local, regional y/o nacional, líderes de opinión y sociedad en general.

Una vez identificados, conviene establecer una priorización de los grupos de interés que responda a su impacto en la gestión general de la empresa o en un tema específico. Esta priorización puede pasar por analizar en cada caso algunos de los siguientes aspectos:

- Liderazgo en la creación de opinión
- Grado de influencia en el entorno socioeconómico de la empresa
- Expectativas a corto, medio y largo plazo
- Interés por los ámbitos social y medioambiental
- Histórico de la relación

Un estudio realizado por la Fundación Entorno en 2006 mostraba los resultados de la priorización hecha por las empresas españolas participantes

en dicho estudio, entre las que se contaban algunas de las empresas líderes en la implantación de políticas de diálogo con grupos de interés<sup>4</sup>:



Sea cual sea el criterio elegido para la identificación, clasificación y priorización de los grupos de interés, debe corresponderse con el interés, objetivos y particularidades de la empresa y el sector donde desarrolla su actividad.

Del mismo modo que los distintos grupos tienen un peso de influencia distinto, tampoco el conjunto de sus expectativas implicarán el mismo nivel de esfuerzos por parte de la empresa. Contrastar esas expectativas con las de la empresa es el punto de partida para evaluar y definir el nivel de relación que la empresa considera adecuado establecer con cada uno de estos grupos, partiendo del diagnóstico de la relación que tiene establecida actualmente:

<sup>4</sup> “Entorno 2006. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española”. Fundación Entorno – BCSD España. Madrid. 2006.

<b>NIVEL</b>	<b>META</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
<b>Permanecer pasivo</b>	No hay meta ni relación	No hay comunicación activa
<b>Hacer un seguimiento</b>	Hacer un seguimiento de las opiniones de los grupos de interés	Unilateral: de los grupos de interés hacia la compañía
<b>Informar</b>	Informar o educar a los grupos de interés	Unilateral: de la compañía a los grupos de interés
<b>Realizar transacciones</b>	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee fondos	Bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato
<b>Consultar</b>	Obtener información y opiniones de grupos de interés para fundamentar las decisiones internas	Bilateral limitada: la compañía pregunta y los grupos de interés responden
<b>Convocar</b>	Trabajar directamente con los grupos de interés para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones	Bilateral o multilateral entre la compañía y los grupos de interés. El aprendizaje es bilateral. Los grupos de interés y la compañía actúan de forma individual.
<b>Colaborar</b>	Asociarse o convocar a una red de grupos de interés para desarrollar consensos y planes de acción conjuntos	Bilateral o multilateral entre compañía/s y los grupos de interés. El aprendizaje y la toma de decisiones son bilaterales. Los grupos de interés actúan de forma conjunta.
<b>Delegar</b>	Delegar las decisiones a los grupos de interés sobre un tema determinado	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas; los grupos de interés tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se les delegan

En general, la identificación y posterior gestión de la relación con cada uno de los grupos de interés definidos como prioritarios para la empresa connota responsabilidades a la vez que beneficios, entre los que se cuentan:

	<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>VENTAJAS DE RELACIÓN</b>
ACCIONISTAS	Buena gestión/ Retorno económico/ Comunicación/ Transparencia	No conflictos ni interferencias
INVERSORES	Comunicación/ Transparencia/ Inversión ética	Aumento de inversiones (calidad)
COLABORADORES	Comunicación/ Transparencia	Aumento de colaboraciones (calidad)
EMPLEADOS	Respeto DDHH fundamentales y laborales/ Comunicación/ Integración/ Formación	Orgullo de pertenencia/ Retención talento/ Mejora productividad
PROVEEDORES	No abuso de poder/ Comunicación/ Integración/ Formación	Poder de elección/ Mejora productividad/ Mejora servicio
CLIENTES	Cumplir expectativas/ Integración/ Comunicación/ Transparencia	No campañas en contra, denuncias, demandas
COMPETIDORES	Comunicación/ Integración/ Colaboración	Mejora de relaciones/ Intercambio
COMUNIDAD LOCAL	Comunicación/ Transparencia/ Favorecer desarrollo local/ Respeto Medioambiente	Identificación emocional Empresa-ciudadano
COMUNIDAD GLOBAL	Comunicación/ Transparencia/ Favorecer desarrollo nacional/ Respeto Medioambiente	Identificación emocional Empresa-ciudadano
ONG (ONL)	Comunicación/ Transparencia/ Colaboración	Aumento nº colaboraciones/ Mejora relaciones
INSTITUCIONES PÚBLICAS	Comunicación/ Transparencia/ Colaboración	Aumento nº colaboraciones/ Mejora relaciones
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Comunicación/ Transparencia/ Colaboración	Aumento nº colaboraciones/ Mejora relaciones

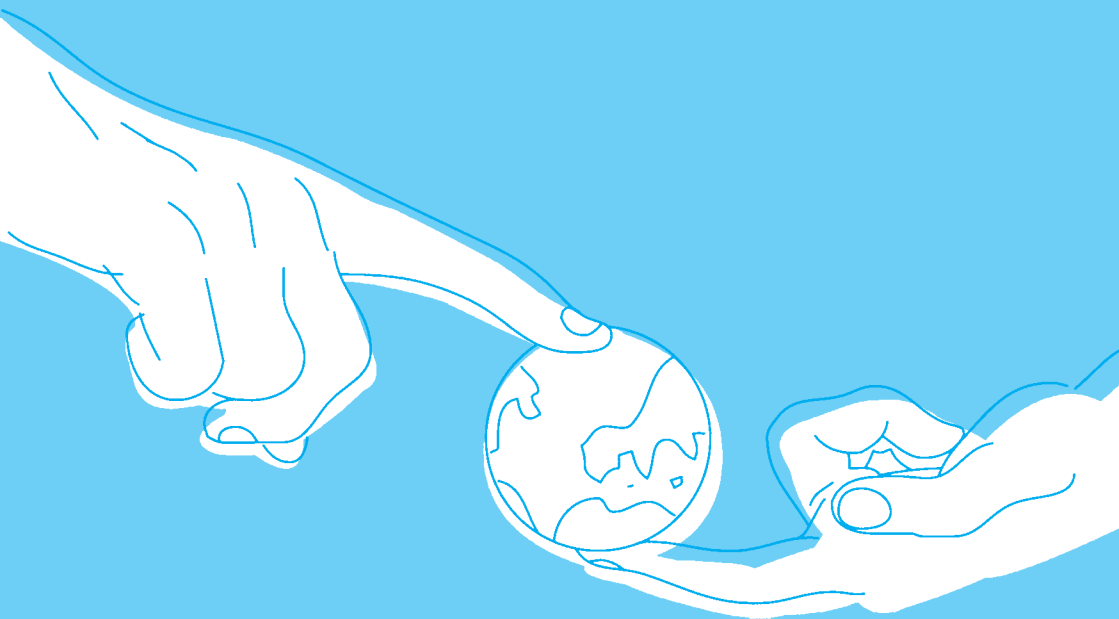
Una vez jerarquizados los grupos de interés y realizado el diagnóstico del estado de la relación actual de la empresa con cada uno de ellos (incluyendo la detección de los canales de contacto y la periodicidad de la comunicación), se definen los objetivos y expectativas de la empresa respecto a cada uno

de ellos (incluyendo los márgenes de negociación), el modelo “deseado” de relación y los recursos humanos y técnicos destinados a este objetivo. La ejecución de dicho modelo contará idealmente con un calendario de ejecución, una agenda de temas y unos indicadores de seguimiento.

La información obtenida como consecuencia del ejercicio anterior deberá ser procesada por la empresa, de modo que entre a formar parte de los *inputs* necesarios en la toma de decisiones a todos los niveles, incluyendo la estrategia misma de comunicación. El desarrollo de iniciativas a partir del *feedback* recogido en el proceso de diálogo con los grupos de interés no sólo demuestra la proactividad de la empresa sino que constituye el principal agente motivacional para el mantenimiento de dicho diálogo. De ahí la importancia de comunicar estas iniciativas a los públicos respectivos como una consecuencia directa de su participación en el proceso de diálogo.



# 4. Un plan dentro del **plan**



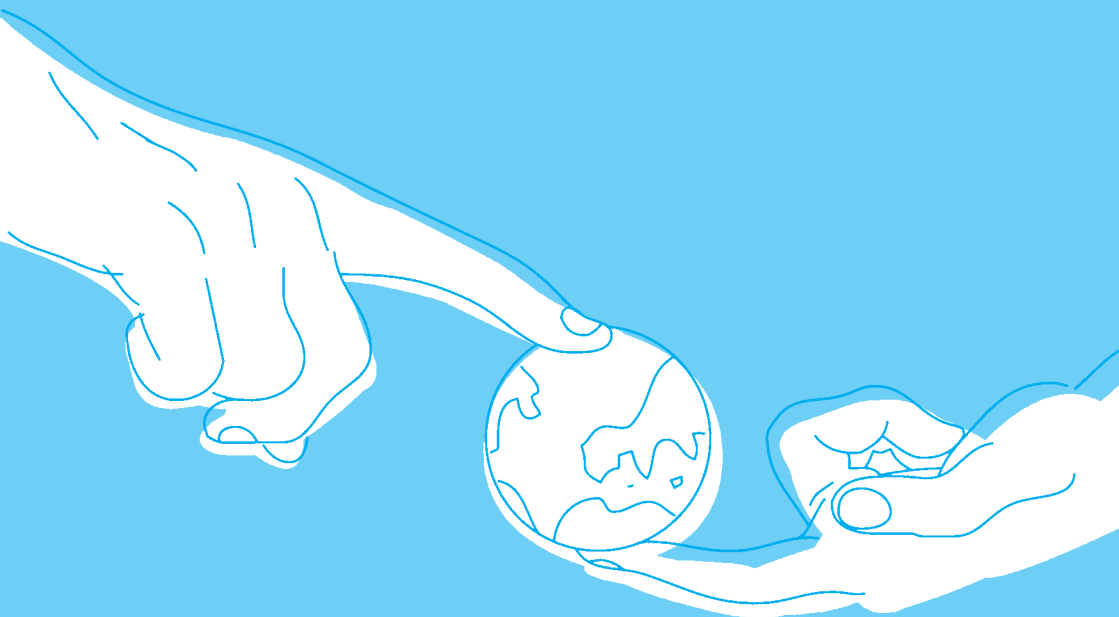
## UN PLAN DENTRO DEL PLAN

La comunicación de la política de RSE de la compañía constituye, en la mayoría de los casos, un plan dentro del plan general de comunicación de la empresa. Sin embargo, en aquellas áreas de comunicación que cuentan con sistemas de gestión y seguimiento de la comunicación integrada con la gestión, estos límites tienden a diluirse por considerar que la RSE es un modo de gestión que afecta todo el modelo productivo y la cadena de valor, por lo que estaríamos hablando de una estrategia única de comunicación con indicadores más directamente vinculados con las iniciativas de RSE en todas las áreas.

Para el primer caso, el plan constituye el marco de actuación para todas las iniciativas de comunicación de la RSE a nivel de estrategia, contenidos, mensajes clave, audiencias (en clave de grupos de interés), canales e indicadores de seguimiento.

Cuando el responsable de comunicar la política de RSE de la compañía tiene competencia solamente sobre su ámbito externo, es fundamental definir mecanismos que garanticen alinear la comunicación externa con la interna, dada la importancia de los empleados como grupo de interés.

5. La memoria  
de **RSE** o  
informe de  
**sostenibilidad:**  
Comunicación  
y transparencia



## LA MEMORIA DE RSE O INFORME DE SOSTENIBILIDAD: COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

Este documento corporativo es una de las herramientas de comunicación y *reporting* de la empresa con sus grupos de interés más extendidas y consolidadas en España y Europa en general, en parte debido a que tiene un carácter obligatorio para algunas empresas, como las cotizadas en algunos países, ya que es requisito indispensable para formar parte de algunos reputados indicadores internacionales de sostenibilidad.

Aunque en la mayoría de los casos se prepara para entregar a los accionistas, junto con el informe anual, y a otros públicos específicos como los analistas financieros, los medios especializados, determinados líderes de opinión y en algunos casos a los empleados; su presencia en la página web de las empresas abre el espectro de posibilidades de uso y consulta.

También su diseño genera al interior de la empresa un proceso, a veces vertiginoso, de intercambio de información entre las áreas de la empresa y el responsable, interno o externo, de su estructuración. A este proceso se pueden vincular, adicionalmente, entes externos que representen a los grupos de interés y que constituyan equipos consultivos y de verificación. Estos comités de expertos, como suelen llamarse más comúnmente, constituyen en sí mismos un canal de comunicación de la memoria durante todo su proceso de elaboración, y de prescripción de la empresa que les convoca. Otro aporte significativo de estos comités lo constituye la garantía de que la memoria, en su estructura, contenido, lenguaje y diseño, logra transmitir de una manera clara y asequible a los distintos grupos de interés allí representados.

Uno de los principales retos de la memoria como pieza de comunicación es la conciliación del rigor en la información con un diseño atractivo, un lenguaje claro, un tamaño justo y una estructura que favorezca la búsqueda y consulta de la información. En cuanto al contenido, el reto puede situarse en la autocrítica (reconocer y reportar los “aspectos a mejorar”, por ejemplo) y el análisis comparativo, consigo misma y con el sector.

También el soporte ha sufrido una transformación en los últimos años, atendiendo entre otros aspectos a criterios de coherencia entre la reducción del impacto ambiental reportado en el contenido y los volúmenes de papel requeridos en su producción. La tendencia es, entonces, elaborar un documento ejecutivo breve acompañado de un soporte digital con el contenido completo. La versatilidad de este nuevo soporte ha hecho posible la incorporación de un mayor número de medidas de accesibilidad<sup>1</sup>.

La adopción de los criterios propuestos por GRI (*Global Reporting Initiative*)<sup>2</sup> por parte de un creciente número de empresas, está haciendo posible la comparación de las memorias, individualmente y por sectores, lo que facilita la detección tanto de buenas prácticas como de áreas de mejora. La verificación externa cierra el ciclo de elaboración de la memoria.

Resumiendo, una vez definida la conveniencia para la empresa de elaborar la memoria, el proceso a seguir puede incluir en líneas generales los siguientes pasos:

- Garantizar el apoyo de la Dirección
- Definir a la persona o equipo responsable y sus funciones
- Acordar la estructura general y el estándar de gestión a seguir AA1000, SA8000 o SGE 21 entre otros.

---

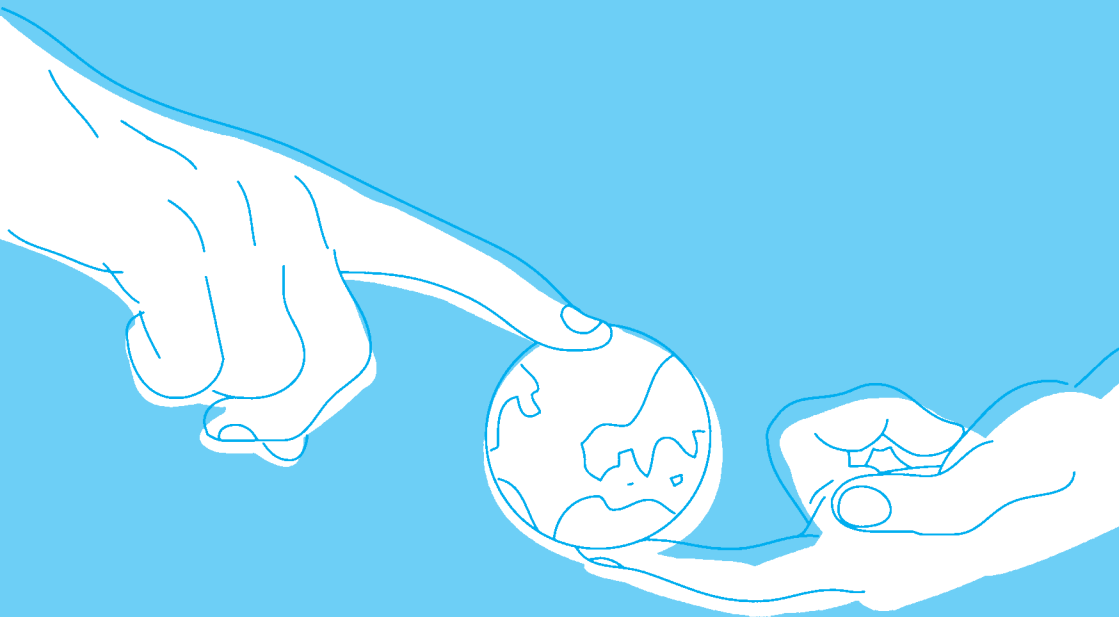
<sup>1</sup> Un ejemplo lo constituye la iniciativa de accesibilidad web conocida como WAI (Web Accessibility Initiative), con la que se pretende hacer la web más accesible para todos los usuarios independientemente de las circunstancias y los dispositivos involucrados a la hora de acceder a la información. (<http://www.w3.org/WAI>).

<sup>2</sup> Ver “Directrices GRI-Principios” en “Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE”. (Idem 1). Pags. 20 a 23.

- Conocer el punto de partida (detectar las posibles fuentes de información y las personas de contacto en los distintos temas)
- Conformar el consejo asesor de la memoria, de proceder, y definir su agenda de trabajo.
- Elaborar un plan de trabajo (sistema de recopilación de la información, el calendario tentativo, objetivos y responsables)
- Recopilar, verificar y redactar de la información
- Diseñar, maquetar y producir la memoria de acuerdo con los formatos establecidos
- Comunicar la publicación de la memoria

En caso de no haber involucrado a los grupos de interés en la elaboración de la memoria, a través de consejos asesores, *focus group*, rondas de consulta, entrevistas, etc., la acción de comunicación debería incluir idealmente la creación de canales o espacios que favorezca el *feedback a posteriori*.

6. La **RSE**  
en los  
**medios** vs  
la **RSE**  
de los **medios**



## LA RSE EN LOS MEDIOS VS LA RSE DE LOS MEDIOS

Los medios de comunicación constituyen para la empresa socialmente responsable un canal de sensibilización y concienciación social de amplio alcance, de *benchmarking* para las empresas “recién llegadas” a la RSE, de credibilidad y de reputación para la marca.

El creciente interés de la sociedad por estos temas ha estimulado en los últimos cinco años la aparición de secciones especializadas en periódicos económicos y generalistas que se disputan el interés de los receptores con publicaciones impresas y digitales dedicadas al tema.

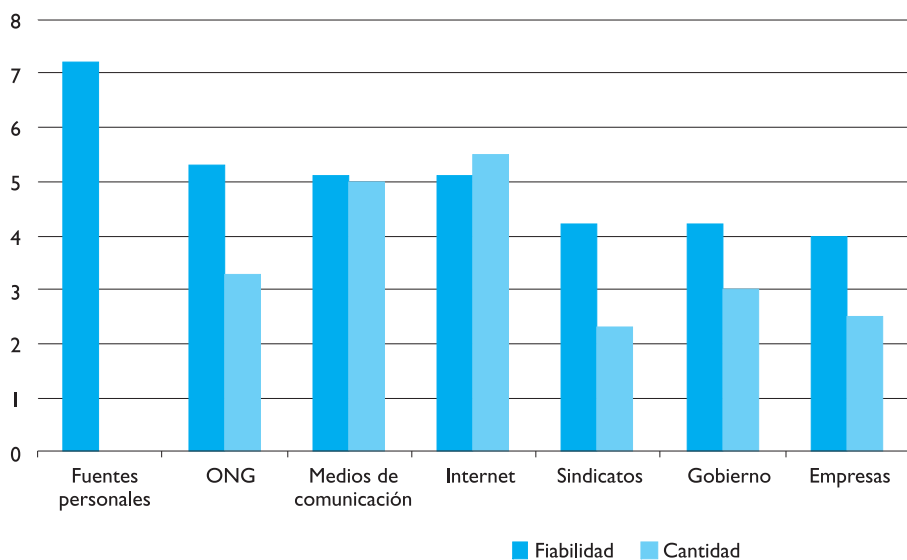
A pesar de ello, informes como la guía recientemente publicada por la CECU<sup>1</sup> sobre la opinión de los consumidores sobre la RSE de la empresa en España, muestran que los encuestados se sienten poco informados sobre los temas referentes a RSE. Según esta misma guía, los interesados buscan la información preferentemente en Internet, seguido de otros medios de comunicación. Sin embargo, al preguntárseles sobre la fiabilidad que atribuían a la información que obtenían de cada canal, calificaron como las más fiables con diferencia a las fuentes personales, entendiendo por éstas a los comentarios de amigos o familiares, la información recibida de colegas profesionales, asociaciones sectoriales, etc. Le seguían en fiabilidad las ONGs, los medios de comunicación e Internet. La fuente menos fiable para los encuestados resultó ser la empresa.

---

<sup>1</sup> Etchenique A. y Guitián C. La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España. Confederación de Consumidores y Usuarios. Tercera Edición. 2008.



## Información RSE: Valoración de la cantidad y de la fiabilidad



Fuente: “La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España”. CECU. 2008. Adaptado por Forética

En cuanto al tratamiento de los temas, el 33% de los periodistas participantes en un estudio sobre el tratamiento de la RSE en la prensa escrita, manifestaban que estos temas deben ser tratados de igual forma que otro tipo de noticias. Sin embargo, casi un 40% de los entrevistados reconocía la importancia de promover e impulsar la información relacionada con estos aspectos.<sup>2</sup>

Esta información, tratada sin distinciones según las conclusiones del citado estudio, comparte también con el resto de la información algunas críticas de fondo y de forma. En opinión de N. Villagra<sup>3</sup>, una de las críticas más frecuentes a la información de RSE en los medios no contribuye a un ma-

<sup>2</sup> “La responsabilidad social corporativa en la prensa española. Análisis de la cobertura periodística”. Fundación Chandra, ECODES y AVINA. Madrid. 2007.

<sup>3</sup> N. Villagra. “La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia”. En Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización. Memoria Académica Curso 2007 – 2008. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2008.

yor conocimiento de la RSE en su totalidad por parte de los ciudadanos al centrarse en acciones concretas y puntuales. También adolece de crítica, al trasladar casi directamente la información suministrada por la empresa y centrarse, por tanto, en los aspectos positivos.

La misma autora, sin embargo, reconoce también la presencia en esos mismos medios de información de fondo, rigurosa, soportada con cifras, informes y estudios; proveniente en la mayoría de los casos de fuentes distintas a la empresa (universidades, ONG`s, asociaciones, sindicatos, Gobierno, etc.). Lo anterior no significa que sólo las fuentes distintas de la empresa sean dignas de credibilidad pero sí nos sugiere una estrategia a tener en cuenta a la hora de comunicar las buenas prácticas de la empresa a través de los medios: comunicar con resultados, en la medida de lo posible, y hacerlo a través de fuentes distintas o adicionales a la empresa, participantes, socias o beneficiarias de la empresa en la acción.

Otra lección derivada del estudio sobre el tratamiento de la RSE antes citado: dada la saturación que sufren los medios que cubren estos temas, a la hora de diseñar y comunicar las iniciativas en RSE, es recomendable combinar aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo (mayoritarios) con otros más atractivos, emocionales y “vendibles” para los medios de comunicación.

Hasta aquí hemos hecho alusión a la responsabilidad del periodista como profesional de la comunicación. Entrar a analizar la RSE de los medios como empresas informativas requeriría una reflexión en exclusiva. Baste citar informes como el realizado por SustaintAbility y WWF al sector de los medios de comunicación y el entretenimiento, según el cual éste es uno de los más atrasados en su incorporación al movimiento de la RSE. Entre las posibles causas se encuentra la falta de presión social por parte de audiencias y empleados, sorprendente en estos últimos dada la precariedad laboral que aqueja a un porcentaje significativo del sector<sup>4</sup>.

Como señala el informe, “la prensa representa todo lo que leemos, escuchamos y vemos. A su vez, a través de su relación cercana con los publicistas,

---

<sup>4</sup> “*Through the looking glass, corporate responsibility in the media and entertainment sector*”. Sustainability y WWF-UK. 2005.

la prensa también ejerce una poderosa influencia sobre las decisiones de la sociedad, los productos que se compran y todo el tipo de preguntas que las personas realizan todos los días. En Estados Unidos, por ejemplo, una persona promedio puede ver más de 4 horas de televisión por día y ve 25.000 anuncios al año. En el Reino Unido los datos demuestran que aproximadamente 3.5 horas de televisión diaria consume el 40% del tiempo de una persona. Esto significa que un adulto consume más tiempo de su vida en ver televisión que en trabajar”.

Este privilegiado nivel de influencia en la sociedad es ejercido por los medios que, en su condición de empresas, se ven regidos mayoritariamente por tres fuerzas: la política, el mercado y la opinión pública. Para equilibrar este juego de poderes, los medios suelen autorregular su función mediante la adscripción a principios deontológicos, a partir de los cuales establecen su contrato con las audiencias y su responsabilidad con los contenidos que difunden. Otra iniciativa destacada del sector es la creación de fundaciones para canalizar especialmente las actividades relacionadas con la acción social. Aquí se abre un nuevo espacio de potencial colaboración entre los medios y las empresas socialmente responsables. Sin embargo, la principal responsabilidad atribuida a los medios por sus receptores sigue siendo la inherente al ejercicio cotidiano de informar.

Un ejemplo de buenas prácticas en este sector lo constituye la política de RSE de British Broadcasting Corporation (BBC<sup>5</sup>), la primera empresa de televisión y radio del Reino Unido con 24.000 empleados y cerca de 20.000 proveedores. BBC estructura dicha política en cuatro áreas: comunidad, medio ambiente, empleados y entorno de mercado. Es así como desarrolla proyectos que involucran y favorecen a los vecinos de su sede, al oeste de Londres. También cuenta con protocolos para el consumo responsable de agua y energía en el ejercicio de su actividad.

En la BBC la actuación con empleados engloba la formación, el desarrollo profesional y la calidad en el empleo. Las iniciativas son coordinadas por un comité de responsabilidad corporativa, liderado por el director general de la compañía; y apoyadas por un equipo de 170 empleados voluntarios.

---

<sup>5</sup> Para más información <http://www.bbc.co.uk/outreach/>

Los proveedores son un grupo de interés importante para la BBC, tanto por su volumen como por el impacto de su adecuada gestión dentro de su entorno de mercado. También la responsabilidad inherente al producto hace parte para ellos de este entorno.

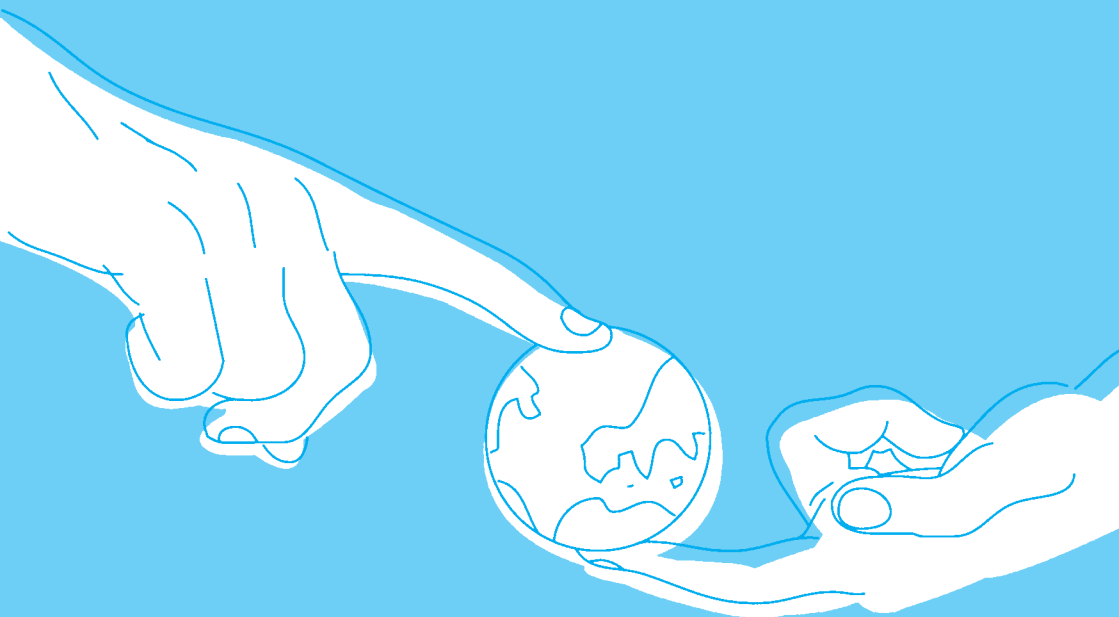
*“Creo que el producto final de cada una de las empresas, y qué elementos utiliza para realizarlo, de dónde vienen, cómo se hace, cuánto cuesta, dónde se desecha, etc., es lo más importante. Para mí, el aspecto más importante con relación a la responsabilidad en un medio televisivo y en general cualquier otro medio, es qué impacto tiene en el televidente. (...) Ser preciso en la noticia, ser imparcial, transparente y tratar la noticia de forma sensible, todo ello forma parte de la responsabilidad de los medios. Nosotros somos especialmente cuidadosos con el ‘brain print’ que es el impacto de las imágenes en la psicología de las personas.”*

### **Yogesh Chauhan**

Director de Responsabilidad Social  
Corporativa de BBC

Este impacto de los medios en el modo de pensar y construir la realidad de la sociedad es, a la vez que una responsabilidad, una oportunidad: constituye la posibilidad de sensibilizar a millones de receptores de sus mensajes con los temas transversales de la RSE y con la responsabilidad que a todos nos corresponde, como ciudadanos y parte interesada, en la implantación de estrategias de desarrollo sostenible aún, y especialmente, en medio de contextos como el actual.

7. Otras acciones de  
**comunicación  
externa:**  
de la *publicity*  
a la publicidad



## OTRAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA: DE LA PUBLICIDAD A LA PUBLICIDAD

Paralelamente a la gestión de medios tendiente a posicionar gratuitamente los contenidos de la empresa dentro de los espacios informativos de los medios, también conocida como *publicity*, las empresas han reforzado sus mensajes con acciones de publicidad que van desde corporativa en medios tradicionales hasta las diversas acciones *below the line*.

La compañía es la protagonista de la publicidad corporativa, acompañada de mensajes referentes a sus valores, compromisos y objetivos. La RSE ha dotado de contenidos adicionales a estas campañas: el medioambiente, los empleados y las comunidades favorecidas por la acción social de las empresas, entre otros. La tendencia es hacia la disolución de la empresa (la marca aparece sólo al final) tras unos mensajes más propios del Estado en el ejercicio de su función social (preocupación por el futuro, el desarrollo sostenible, la conciencia ciudadana, etc.). Este tipo de campañas, de indudable impacto en el gran público, refuerzan el vínculo de los usuarios con aquellas marcas que los tienen fidelizados a través de sus productos y/o servicios pero también refuerzan, a su vez, el desconcierto de usuarios insatisfechos que no entienden la preocupación de la marca por problemas globales cuando no ha logrado gestionar el cumplimiento de su promesa de venta. En los receptores que no son usuarios de la marca anunciante, y adicionalmente no están familiarizados con el ámbito de la RSE, el peligro de atribuir el contenido a instituciones u organizaciones conocidas del ámbito público es alto, al menos durante las dos o tres primeras veces que percibe el anuncio.

También la publicidad comercial ha sacado partido de etiquetas como “el verde” para significar el compromiso con el medio ambiente. Otros atributos del producto o servicio quedan en segundo plano ante sus características ecológicas. Aunque estas acciones no constituyen en sí mismas ejemplos de comunicación de la RSE, sí muestran la incorporación de criterios de ésta en el desarrollo de productos y servicios, como un factor diferencial y una fuente de valor reconocida y premiada por el mercado.

Donde los productos sí participan directamente de una acción de comunicación de la RSE es en las campañas de marketing con causa, esta vez de la mano de una causa social o medioambiental. Este tipo de iniciativas, que usualmente no alteran el precio final del producto, ofrecen al consumidor la oportunidad de contribuir con iniciativas que le son afines, a través de su decisión de compra. Paralelamente el receptor, consumidor o no, traslada valores como la solidaridad a la marca que promueve dicha iniciativa. Si bien, usada con racionalidad, esta estrategia constituye un aspecto diferencial frente a la competencia a la vez que refuerza el orgullo de pertenencia de la plantilla (si la campaña es comunicada internamente), la gestión de la iniciativa (en algunos casos muy exigente) y el riesgo reputacional asociado a la vinculación de la marca de la empresa a la de una o varias organizaciones (las expertas en el ámbito al que se dirige la campaña) hace cada vez menos frecuentes este tipo de iniciativas.

El patrocinio de espacios que suelen centrarse en la divulgación de aspectos directamente relacionados con al RSE es otro ejemplo de comunicación. El formato informativo de muchos de estos espacios no sólo aporta interés y credibilidad a los temas tratados sino que traslada esa percepción positiva a la marca patrocinadora.

Por último, cabe mencionar diversas acciones *below the line* como eventos, envíos de marketing directo y acciones de *street marketing* que las empresas organizan para grupos de interés específicos.

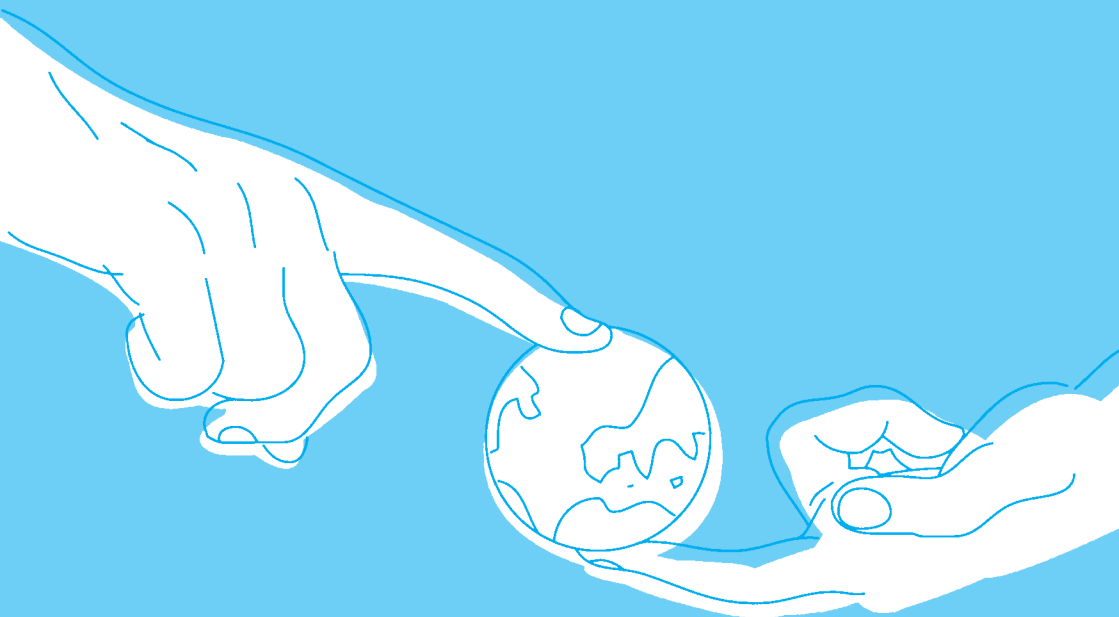
En el ámbito interno de la empresa cobran especial importancia las campañas de marketing dirigidas a los empleados, en su calidad de grupo de interés prioritario (y cliente interno) para la estrategia de RSE de la compañía. Si la coherencia es una de las características que debe distinguir

a la comunicación de la RSE, los empleados se convierten en auditores internos permanentes de las actuaciones de la empresa. En este sentido, es irreconciliable (e insostenible en el mediano-largo plazo) una estrategia de comunicación externa de los valores asociados a la RSE de la marca y el mantenimiento de condiciones para los trabajadores que no se correspondan con el compromiso básico de cualquier empresa con la generación de empleo estable y de calidad.

La comunicación interna de la RSE comienza a ser un factor importante en la lista de las razones por las que los empleados decidirían quedarse con su empleador ante una oferta de trabajo por parte de otra empresa. Asimismo, y especialmente para esos perfiles profesionales altamente especializados y muy demandados por el mercado, para los que las condiciones salariales y de beneficios sociales ofrecidos por las grandes empresas de su sector son relativamente las mismas; el factor que comienza a desequilibrar la balanza es el orgullo de pertenecer a una empresa que genera un impacto positivo en su entorno inmediato y más allá. Este constituye un ejemplo del aporte de la comunicación de la RSE a la creación de marca como empleador.



# 8. ¿Y la comunicación interna?



## ¿Y LA COMUNICACIÓN INTERNA?

La Comisión Europea, en su *Libro Verde*, reconoce una “dimensión interna” de la RSE cuando afirma que “las prácticas responsables en lo social inciden en lo interno organizativo y afectan, en primer término a los trabajadores. En segundo lugar, como derivados de lo intraempresarial, a las prácticas de respeto al medio ambiente”<sup>1</sup>. Referidas a los trabajadores, esas prácticas responsables se traducen, en líneas generales, en:

- Gestión e inversión en recursos humanos,
- Salud y seguridad en el trabajo, y
- Gestión del cambio.

Para la Comisión, esta gestión pasa por la creación de un clima conveniente y los medios necesarios para “mejorar la información de la empresa”, entre otros temas bastante más “posicionados” dentro de las políticas de RSE interna como el equilibrio entre la vida personal familiar y personal y la igualdad retributiva para las mujeres y las medidas en contra de la discriminación.

Este reconocimiento de la importancia de la comunicación, no sólo como medio de divulgación sino como ámbito de actuación de la RSE interna se hace especialmente vigente en un entorno como el actual, en el que ese cambio al que también alude la Comisión constituye el escenario en el que la empresa desarrolla su actividad.

---

<sup>1</sup> Ídem I.

No sólo en entornos “de crisis” como los actuales se impone la necesidad de una adecuada política de comunicación interna para reducir los niveles de incertidumbre y ansiedad. Todos los procesos de cambio (fusiones, adquisiciones, deslocalizaciones, etc.) requieren la asunción por parte de la empresa de iniciativas de comunicación que favorezcan dichos procesos y atenúen los inevitables efectos sobre el clima organizacional, especialmente si hemos identificado y reconocido en los empleados a uno de nuestros grupos de interés prioritarios.

En este contexto, la comunicación interna se erige como una herramienta fundamental en una empresa socialmente responsable. Su función va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados. Se trata, además, de generar y gestionar la confianza de la plantilla, involucrarla en los procesos de participación y toma de decisiones, convencerla de su aporte a los grupos de la organización y motivarla para que use y dinamice los canales de retroalimentación generados para conocer sus expectativas y necesidades.

Este papel protagónico de la comunicación interna como expresión de una práctica responsable con los empleados está siendo entendido y atendido por los empresarios españoles, como lo muestran los estudios llevados a cabo por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa<sup>2</sup> en el ámbito público y privado durante los últimos seis años.

El “V Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas”, en proceso de cierre y publicación, pone el foco en la gestión del cambio. Algunas de las conclusiones iniciales muestran que, por ejemplo, el 78,9% de los responsables de comunicación encuestados han realizado acciones específicas para la gestión del cambio en los dos últimos años (ver adjunto).

El 52,7% de las 166 empresas encuestadas manifestó haber implantado procesos de cambio relacionados con la integración de la RSE. Entre las

---

<sup>2</sup> El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa es un proyecto pionero en España que tiene por objetivo la investigación, generación y divulgación del conocimiento en el área de la comunicación interna de las empresas y organizaciones, profundizando en sus características y su desarrollo futuro. Esta iniciativa nace de la colaboración la consultora de comunicación y relaciones públicas Inforpress, del IE Business School y la revista Capital Humano. ([www.observatoriocomunicacioninterna.es](http://www.observatoriocomunicacioninterna.es)).

iniciativas de este ámbito en relación con los empleados destacan la comunicación interna sobre RSE a través de la revista interna, el portal del empleado y demás herramientas existentes; el desarrollo de programas medioambientales enfocados principalmente a la utilización eficaz de energía y recursos; planes de igualdad, conciliación y gestión de la diversidad; el voluntariado corporativo y la formación en RSE (ver adjunto). En todas ellas, la comunicación interna tiene una presencia transversal.

Por ello no sorprende que al preguntar por la realización de campañas de comunicación y marketing en el desarrollo de dichos procesos de cambio, el 48,8% de los responsables de comunicación manifestaron haber desarrollado campañas tanto internas como externas y el 40,2% en el ámbito interno exclusivamente.

Las herramientas de las que dispone el responsable de comunicación interna para apoyar el desarrollo y comunicación de las políticas de RSE a nivel interno no difieren de las ya existentes en la empresa. Lo que se impone es la reflexión sobre la elección de una o varias herramientas —con criterio de complementariedad— según el objetivo trazado y las características de los públicos internos a los que va dirigida la acción de comunicación.

Entre las herramientas más utilizadas, según el citado estudio, se encuentran el portal del empleado y las reuniones aleatorias con la Dirección. La incursión y rápido posicionamiento de herramientas online ha facilitado la realización de iniciativas vinculadas especialmente con al acción social y medioambiental. En algunos casos, incluso, se han diseñado herramientas específicas para gestionar el voluntariado corporativo, los programas de formación y sensibilización medioambiental y algunas campañas de acción social con la participación de empleados.

Las reuniones, por su parte, siguen poniendo de manifiesto la importancia de la comunicación personal y con ello la necesidad de formar a mandos y directivos en habilidades de comunicación para que no sólo sean conscientes de la importancia de establecer procesos fluidos de comunicación con sus equipos sino que sepa cómo hacerlo. Este mismo reconocimiento a las reuniones como canal para la RSE interna se pone de manifiesto en la “Investigación sobre comunicación interna y responsabilidad social

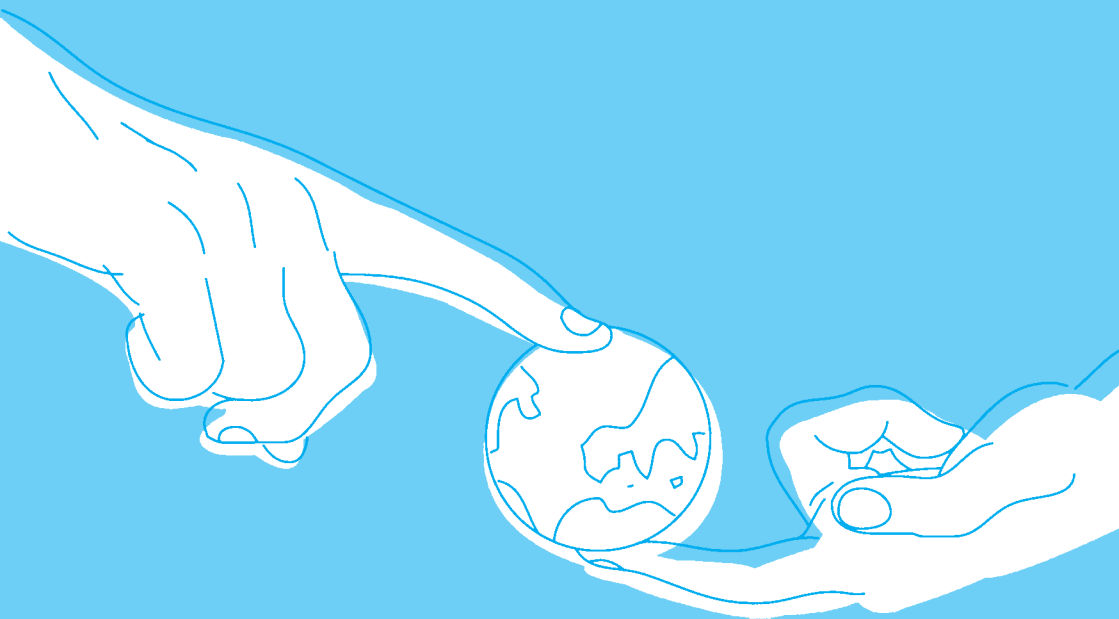
empresaria”<sup>3</sup>, llevada a cabo por ComunicaRSE en Argentina durante 2007. Ante la pregunta sobre qué canal elegirían para comunicar internamente la RSE de la empresa, las 59 empresas encuestadas respondieron que las reuniones, seguido de la revista interna.

Independientemente de las herramientas elegidas, la adecuada gestión de la comunicación interna es un factor determinante en la estrategia de diálogo de una empresa que sitúe a sus trabajadores entre sus grupos de interés prioritarios. Sólo así podremos escuchar, comprender y satisfacer equilibradamente las expectativas y necesidades del único grupo de interés con capacidad de certificar —y comunicar interna y externamente— la coherencia de nuestra política de RSE interna y traducirla en valor para la marca.

---

<sup>3</sup> “Investigación Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresaria” en Informes ComunicaRSE. ComunicaRSE. Argentina. 2007. ([www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar)).

# 9. Conclusiones



## CONCLUSIONES

- Cuando la empresa ha integrado la RSE transversalmente en su modelo de negocio, y sus actuaciones son coherentes con este compromiso, la comunicación de la RSE se vuelve un aspecto más de dicha responsabilidad, como factor fundamental para la transparencia.
- La incorporación de las preocupaciones de los grupos de interés a la estrategia general de la empresa implica el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de ellos en cuanto a sus mensajes, canales e iniciativas.
- Por lo anterior, el posicionamiento de la función de comunicación dentro de la ejecución de la estrategia de la empresa, cuando ésta ha incorporado criterios de RSE en su gestión, lleva a situar idealmente al responsable de comunicación a nivel de la Alta Dirección con la consecuente responsabilidad sobre el logro de los objetivos de negocio.
- Una parte importante del éxito en la comunicación de la RSE radica en la adecuada identificación y jerarquización de los grupos de interés de la empresa.
- Algunas de las características deseables en la comunicación de la RSE, cualquiera que sea el medio o el grupo de interés al que va dirigida, son: la coherencia entre acción y comunicación, interna

y externamente; priorizar —en la medida de lo posible— los hechos cumplidos, las cifras y los resultados tangibles sobre los anuncios de “buenas nuevas”, y la vinculación de líderes de opinión al desarrollo de las iniciativas, de modo que también —y a veces en exclusiva— sean ellos las fuentes consultadas por los medios respecto al desarrollo de las iniciativas a las que están vinculados.

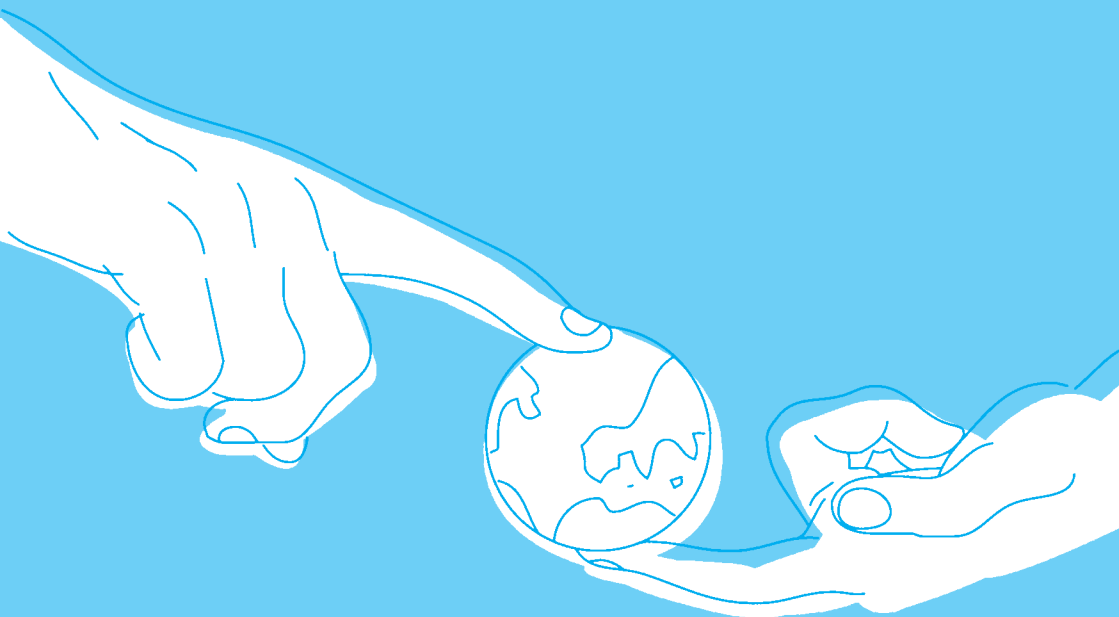
- En el contexto de la RSE, los empleados son un público de interés que adopta el rol de auditor permanente de la coherencia entre la acción y la comunicación, interna y externa, de la empresa.
- Otro ejemplo del cruce de linderos entre la comunicación interna y externa lo constituye el impacto de la creación de marca interna sobre la atracción de talento del mercado (marca como empleador). Una política de RSE adecuadamente comunicada puede ser el factor diferencial en medio de una oferta equilibrada en cuanto a salario y beneficios sociales, y la confirmación de los mensajes externos por una fuente interna (un empleado) aporta mayor credibilidad que el conjunto de la comunicación corporativa.
- La *publicity* sigue siendo una actividad recurrente para la consecución de notoriedad, incluyendo los contenidos propios de RSE. La avalancha de información que genera el uso continuo de este recurso por parte de los gabinetes de comunicación de empresas e instituciones plantea un reto para los que aspiren a ganar la atención de los periodistas: la definición, desarrollo y posterior comunicación de iniciativas que combinen los aspectos formales, de fondo, con alguna característica formal que resulte atractiva para los medios sin desfigurar el propósito esencial de la acción.
- El impacto de los medios de comunicación en el modo de pensar y construir la realidad de la sociedad es, a la vez que una responsabilidad, una oportunidad: constituye la posibilidad de sensibilizar a millones de receptores de sus mensajes con los temas transversales de la RSE y con la responsabilidad que a todos nos corresponde, como ciudadanos y parte interesada, en la implanta-



ción de estrategias de desarrollo sostenible aún, y especialmente, en medio de contextos como el actual.

- Entre las iniciativas más frecuentemente implantadas por los medios de comunicación, como empresas socialmente responsables, se encuentra la conformación de fundaciones. Sin embargo, la principal responsabilidad atribuida a ellos por sus receptores sigue siendo la inherente al ejercicio cotidiano de informar. Al respecto, suelen autorregular su función mediante la adscripción a principios deontológicos, a partir de los cuales establecen su contrato con las audiencias y su responsabilidad con los contenidos que difunden..

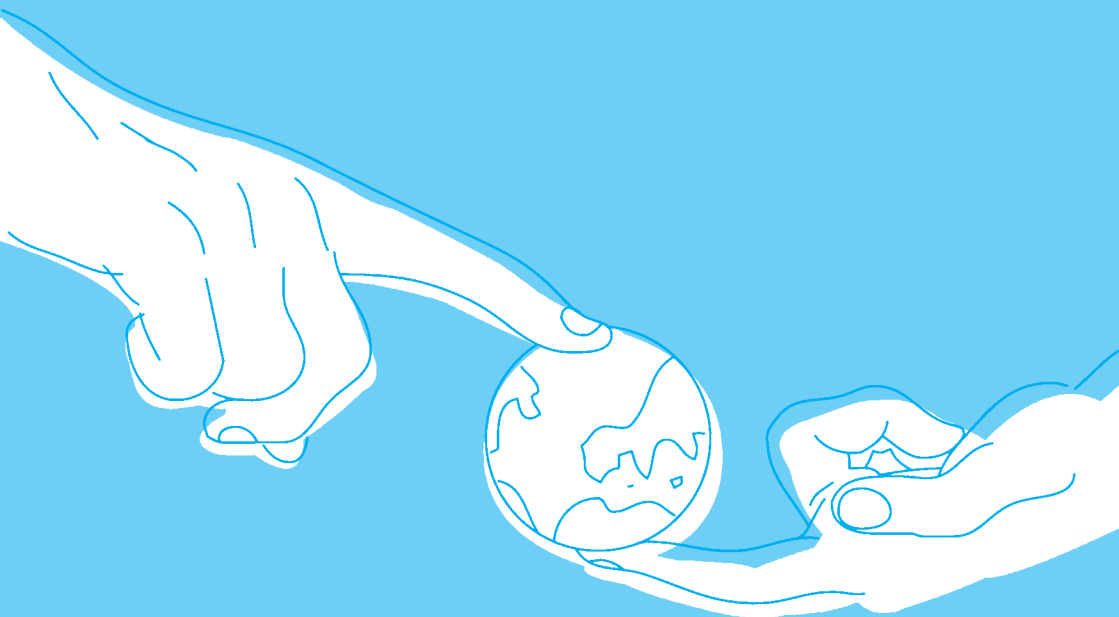
# 10. Bibliografía y recursos



## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

- García Maza, D. Ética empresarial. Del diálogo a la confianza. Trotta. 2004.
- González, M. et al. La comunicación de la RSE. En Manual de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Cinco Días.
- Vilanova, M et al. *Accountability*. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE. En colección “Cuadernos Forética”. 2006.
- Villagra García, N. La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia. En “Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización”. Cátedra Javier Benjumea. Memoria Académica Curso 2007-2008. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. 2008.
- ComunicaRSE. “Investigación comunicación interna y responsabilidad social empresaria”. En Informes ComunicaRSE. Argentina. 2007.
- EC Newsdesk 2003 – EthicalCorporation. [www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com).
- Guía para una comunicación eficaz. Responsabilidad Social de las Empresas. Comunicación de la Comisión Europea, Dirección General de Empresas. 2006.
- Manual de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. En periódico Cinco Días. 2008.
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. “V Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas”. Madrid. 2009. ([www.observatoriocomunicacioninerna.es](http://www.observatoriocomunicacioninerna.es)).

# 11. Enfoque práctico



## ENFOQUE PRÁCTICO

Como hemos visto, la comunicación de la RSE juega un papel muy importante a la hora de trasladar, tanto dentro como fuera de la organización, el compromiso con la gestión ética y socialmente responsable que la organización alcanza voluntariamente como parte integrante de su visión estratégica de negocio.

Para que una estrategia de comunicación en este ámbito sea exitosa, no vale únicamente con presentar información genérica sobre dicho compromiso con la RSE, sino que además debe trasladar de una manera efectiva a sus grupos de interés los valores que lo inspiran. Además, debe dar cuenta de las iniciativas específicas llevadas a cabo a través de las que ha concretado este compromiso.

Este incremento cuantitativo y cualitativo de la información transmitida a los grupos de interés puede tener grandes beneficios reputacionales. La percepción de una organización que expone al escrutinio público sus políticas de RSE, las acciones que está llevando a cabo y los indicadores con los que mide su efectividad, así como su desempeño real, implica un nivel de transparencia con impacto directo en el grado de confianza dentro de sus grupos de interés (inversores, clientes, trabajadores, ONG's...).

Esta condición es fundamental, y más hoy en día, para la competitividad de cualquier organización, por lo que puede resultar un elemento diferencial garante de su sostenibilidad futura. Pero es necesario tener en cuenta que para afianzar estos atributos de transparencia y confianza es muy importante que la organización preste una información veraz y

contrastable, ya que en caso contrario los efectos reputacionales pueden ser desastrosos.

A continuación, os presentamos una recopilación de casos de éxito de distintas organizaciones, que enmarcándolas dentro de su estrategia de RSE, han llevado a cabo iniciativas de comunicación englobadas dentro de las siguientes políticas.

- Acción específica de comunicación con medios especializados en RS u otro grupo de interés estratégico
- Estrategia de diálogo con los grupos de interés
- Campaña interna para la comunicación de proyectos de RS
- Comités/consejos asesores de RS
- Campañas de publicidad de la estrategia de RS
- Site de RSE en la web / intranet / portal del empleado

## **Fundación AstraZeneca**

### **Tipo de solución**

Acción específica de comunicación con medios especializados en RSE u otro grupo de interés estratégico

### **Título de la solución**

*Campaña Contigo Respiro Mejor*

### **Subtítulo:**

Campaña de concienciación social sobre el asma a la población general

### **Reto**

El reto fundamental es la falta de conocimiento y concienciación del Asma por parte de la sociedad. Se trata de una enfermedad de alta prevalencia en España y sobre la que, según los expertos, circulan creencias erróneas que hacen que se mantengan falsas suposiciones y mitos. Es por tanto necesario promover una buena formación e información para mejorar su prevención, diagnóstico y tratamiento con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pacientes, personas de su entorno y sociedad en general.

Este reto es aún mayor si se tiene en cuenta que la incidencia de esta enfermedad se está incrementando.

### **Solución**

La solución escogida ha sido una iniciativa formativa y de concienciación social plasmada en la instalación de un espacio interactivo durante la semana del 5 al 10 de mayo de 2008 en el Centro Comercial La Vaguada de Madrid. Los visitantes pudieron acercarse a este espacio donde encontraron dos áreas diferentes; Una primera donde profesionales sanitarios informaron

sobre el asma y donde los visitantes tuvieron además la posibilidad de medir su función pulmonar y una segunda para realizar diversos ejercicios y así observar y entender el efecto del esfuerzo físico sobre su capacidad pulmonar. Los visitantes también tuvieron la oportunidad de aprender a realizar una búsqueda por Internet de información de calidad sobre el asma a través de un taller dirigido por el Foro Español de Pacientes y de participar en una encuesta para ayudar a determinar la percepción que tiene nuestra sociedad sobre la enfermedad. Los resultados de este trabajo permitirán diseñar mejores campañas para el futuro.

### **Dificultades**

Coordinación de todos los agentes implicados en la campaña: Foro Español de Pacientes, SEAIC, SEPAR y Fundación AstraZeneca

### **Beneficios logrados**

Alta proyección mediática con lo que se consiguió una fuerte diseminación de los mensajes a la población general

### **Lugar de implementación**

Centro Comercial La Vaguada, Madrid

### **Año de puesta en marcha de la solución**

2008

### **Sitios web relacionados**

[www.astrazeneca.es](http://www.astrazeneca.es)



## CAJAMAR

### Tipo de solución:

- Estrategia de diálogo con grupos de interés
- Campaña interna para la comunicación de proyectos de RSE

### Título de la solución

*CAJA DEL TIEMPO*

### Subtítulo:

Creación de un banco del tiempo corporativo para intercambio mutuo de servicios entre empleados de Cajamar.

### Reto

Cajamar es una organización que ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Este hecho ha motivado un gran número de incorporaciones a la compañía, que, unido a la dispersión de las oficinas de la red comercial, dificulta el conocimiento personal entre los empleados.

### Solución

Desde Cajamar hemos diseñado una plataforma para el intercambio de servicios entre compañeros/as (y familiares) y crear de este modo una comunidad de ayuda mutua que tiene diversos objetivos: la conciliación entre la vida personal y laboral; el conocimiento y asistencia mutuos entre los compañeros/as en una entidad que ha crecido mucho y ha tenido numerosas incorporaciones en los últimos años; una mejor gestión del tiempo y del conocimiento entre los miembros de la organización; y, sobre todo, persigue recuperar los valores y principios del trueque y la cultura no mercantil a través de la implantación de las monedas complementarias

con todas sus ventajas: servicios de proximidad y de confianza a través de personas conocidas, tráfico de servicios sin implicaciones fiscales, experiencias de voluntariado, etc.

Hemos querido trasladar los principios y valores de los bancos del tiempo que están operando en todo el mundo, y hemos creado el primer banco del tiempo corporativo de España, al que hemos denominado Caja del Tiempo ([www.cajadeltiempo.org](http://www.cajadeltiempo.org)).

Para facilitar las transacciones y su administración, hemos adaptado una aplicación informática, ubicada en la página web de la Caja del Tiempo, que funciona de forma similar al *transaccional* de un banco o caja, y en el que te puedes abrir cuentas y solicitar créditos, realizar traspasos y transferencias, etc. Tan sólo hay una salvedad, los saldos son horarios, es decir, la unidad de cuenta es la hora en vez del euro.

### Dificultades

Conseguir la suficiente masa crítica para que se produzcan los suficientes intercambios.

Dificultad de comprensión del proyecto.

### Beneficios logrados

- Conocimiento mutuo entre las personas de la organización.
- Fomento del voluntariado.
- Fomento de los valores del trueque y de las economías no monetarias.
- Gestión de la conciliación entre la vida personal y laboral a través de la autogestión de los empleados.

### Lugar de implementación

España

## **Año de puesta en marcha de la solución**

2008

## **Sitios web relacionados**

[www.fundacioncajamar.com](http://www.fundacioncajamar.com)

[www.cajadeltiempo.org](http://www.cajadeltiempo.org)

## Empresa

# Contratas y Obras Empresa Constructora, S.A.



## Tipo de solución

Comités/consejos asesores de RSE

## Título de la solución

*Un modo de construir nuestro compromiso empresarial*

## Subtítulo

Contratas y Obras articula su sistema de gestión ética socialmente responsable mediante los comités de Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Profesional, Ética y CyO'7.

## Reto

Como empresa del sector de la construcción, Contratas y Obras E. C., S.A. ha ido consolidando su buena imagen y prestigio gracias a la creencia en los valores que rigen su gestión: calidad, servicio, respeto, eficacia, diversificación, innovación y responsabilidad social. Nuestro éxito se basa en un compromiso de mejora continua que va más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente. Por todo ello, la Dirección de CyO asumió el reto de implantar su Sistema de Gestión Ética socialmente responsable que recogiera los valores y principios corporativos a la vez que consideró necesario establecer unos órganos —los comités de Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Profesional, Ética y CyO'7— para articular, supervisar y gestionar su desarrollo.

## Solución

**Comité Ético:** órgano interno encargado de resolver en primera instancia los problemas de índole ético que se vayan planteando, intentando

definirlos, explicarlos y, a ser posible, resolverlos a satisfacción de todas las partes, coadyuvando a lograr un ambiente de trabajo de confianza, lealtad y respeto en el que todos los stakeholders puedan demostrar su capacitación al máximo, en la confianza de que les será reconocida. Órgano de consulta, arbitraje y recomendación a las partes implicadas, proporciona una visión independiente, y atiende únicamente a “motivaciones éticas”.

**CyO’7:** canaliza la Acción Social de la Compañía y trabaja para fomentar dentro de la misma Organización el compromiso para conseguir objetivos sociales y una cultura de respeto por el medioambiente. Contratas y Obras destina desde 2001 el 0,7 % del presupuesto de sus gastos generales a proyectos de carácter social, principalmente en países del tercer mundo. Esta comisión controla y gestiona estos fondos, así como la evaluación y seguimiento de los proyectos aprobados y está formada por personal de CyO voluntario.

**Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Profesional:** su principal objetivo es la búsqueda de soluciones que hagan compatible la vida personal y familiar con la vida laboral de los empleados de CyO, buscando la mayor integración, rentabilidad y productividad del trabajador al obtener una mejor calidad de vida. La actividad de este comité se ha reforzado con la designación de un trabajador de la Empresa como ‘Agente para la Igualdad’, medida que se engloba en su ‘Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres CyO’.

### Dificultades

Las dificultades se centran en la necesidad de potenciar y reforzar la comunicación interna que permita a todos los miembros de la Empresa conocer la actividad de los tres comités e involucrarse en su desarrollo.

### Beneficios logrados

— Beneficios en nuestro negocio: a igualdad de condiciones técnicas y económicas de la oferta de nuestro producto hay una mayor confianza en nuestro proyecto, al que le damos un valor añadido con nuestro sistema de gestión ética socialmente responsable.

— Beneficios en los públicos internos y externos: mejora del clima laboral de la Empresa y mayor valoración por parte de los stakeholders.

**Lugar de implementación**

España y todos aquellos países en los que CyO ha desarrollado proyectos

**Año de puesta en marcha de la solución**

2.002

**Sitios web relacionados**

[www.contratasyobras.com](http://www.contratasyobras.com)

**Tipo de solución**

Campaña interna para la comunicación de proyectos de RSE

**Título de la solución**

*Día de Nuestros Valores y Normas*

**Subtítulo**

Anualmente MSD dedica un día a desarrollar acciones de comunicación interna para destacar y recordar la importancia de su Código Etico Interno y su observancia, así como para informar sobre iniciativas externas de RC

**Reto**

MSD es una compañía desde siempre fuertemente comprometida con la excelencia científica, la ética y la integridad. Estos elementos forman parte del ADN de la compañía y es fundamental que, para que se mantengan en la cultura, el compromiso sea de cada empleado y además se refuerce permanentemente. La reputación de MSD se ha construido a lo largo de los años, empleado a empleado y decisión a decisión. La compañía considera una responsabilidad salvaguardar esta reputación y transmitirla a las siguientes generaciones entendiendo los valores y normas de MSD, su aplicación en cada decisión y conviviendo con ellos cada día.

**Solución**

Si bien el Código tiene más de una década y se realizan desde entonces periódicamente cursos y sesiones formativas a nivel global, desde España empezamos a añadir en 2006 otro programa local: una Campaña de Comunicación interna para sensibilizar a los empleados sobre la importancia

de conocer y observar el Código Etico de MSD —“Nuestros Valores y Normas”— en cada decisión en su día a día.

Se desarrollaron materiales diversos: carteles, video corporativo (en el que se implicó a los empleados como actores) y tarjetones con información sobre el papel de la Oficina de Etica como órgano garante del cumplimiento de este Código y al que todos los empleados pueden y deben acudir cuando observan un incumplimiento del mismo. Además se realizó una sesión informativa a todos los empleados en la que también se proyectó el video elaborado.

En 2007 y 2008 se han replicado, siempre el mismo día en el mes de Octubre, estas “conmemoraciones”, con el envío de emails, carteles relacionados con iniciativas externas de RC y reenvío del Código Etico así como folletos informativos y pequeños detalles para los empleados (bolígrafos, cuadernos, camisetas...) relacionados con las iniciativas externas o con el propio Código.

Además de incidir en “Nuestros Valores y Normas”, en 2007 se informó a los empleados sobre el XX Aniversario del Programa de Donación de MECTIZAN que la compañía pone en marcha en países en desarrollo; y en 2008 sobre el Programa Global de Diversidad que MSD ha iniciado en el último año

### **Dificultades**

Esta iniciativa de Comunicación interna, tal como está diseñado, no presenta dificultades, ya que supone una organización sencilla, con la participación de la Oficina de Etica, el departamento de Comunicación y eventualmente otras áreas (por ejemplo, la Dirección de Diversidad). Además, los presupuestos son reducidos, ya que se usan en su mayoría recursos y canales internos

### **Beneficios logrados**

La aceptación por parte de los empleados es extraordinaria ya que, por un lado, se refuerza en la cultura de la compañía el comportamiento ético y responsable y, por otro, se plantean iniciativas de la compañía que redundan en la sociedad, lo que genera orgullo de pertenencia



### **Lugar de implementación**

Oficinas centrales de Madrid.

Instalaciones de fabricación en Alcalá de Henares

Emails a la fuerza de ventas distribuida por toda España

### **Año de puesta en marcha de la solución**

2006

### **Sitios web relacionados**

[www.msd.es](http://www.msd.es)

## Empresa

# SANCA SERVICIOS GENERALES A LA COMUNICACIÓN, S.A.



## Tipo de solución

- Campaña interna para la comunicación de proyectos de RSE
- Campañas de publicidad de la estrategia de RSE
- Site de RSE en la web / intranet / portal del empleado

## Título de la solución

*Sanca apuesta por la Comunicación interna y externa de la RSC.*

## Subtítulo:

Sanca, compañía de Servicios Generales a la Comunicación Visual y Audiovisual, fomenta la comunicación interna y externa con el fin de compartir e involucrar a sus empleados y a la sociedad en los proyectos que lleva a cabo en materia de RSC.

## Reto

Desde sus orígenes, la empresa ha mostrado mucho interés por la preservación del medio ambiente, la calidad en sus procesos de producción, la atención a sus trabajadores, clientes, proveedores y, en general, a la Comunidad a la que pertenece. Tratar de promover la RSE en todos sus ámbitos y comunicarlo a todas las áreas de la compañía y a la sociedad es el reto al que Sanca se enfrenta día a día.

## Solución

En **comunicación interna** cabe destacar las siguientes acciones:

- SOMOS, el boletín interno de Grupo Sanca, recoge los asuntos de interés para todos los que forman parte de la compañía. En él hay una nueva sección reservada a la RSC en el que se dan a conocer las iniciativas que se han tomado en la empresa o noticias de actualidad en referencia a este tema. De este modo, los empleados no sólo están informados sino que también pueden aportar sus opiniones.
- Todos los empleados ponen en marcha prácticas ambientales implantadas por Sanca, segregando en origen todos los residuos y entregándolos a gestores autorizados. Se reciclan materiales como el papel y el cartón y se colabora con una Fundación en la recogida de teléfonos inalámbricos, así como los móviles y cargadores que en la empresa han quedado obsoletos y están estropeados.

Recientemente, el departamento de Calidad y Medio Ambiente junto con el de Marketing han puesto en marcha un programa que permite a los empleados reciclar pilas, consumibles informáticos, teléfonos y fluorescentes no sólo a nivel industrial —algo que ya se venía haciendo— sino también particular. De esta forma, los empleados pueden reciclar comodamente todos estos elementos sin necesidad de acumularlos o de tener que trasladarlos a los distintos puntos limpios que existen para tal fin.

En **comunicación externa** Sanca ha realizado, desde hace años, fuertes inversiones en comunicación con el fin de transmitir a la sociedad nuestra preocupación por la prevención y respeto al medio ambiente.

Páginas de publicidad, notas de prensa en periódicos, revistas, boletines, anuarios, acciones de Marketing Directo... son algunas de las actuaciones que, desde los años 70, se realizan en Sanca.

Actualmente, la compañía cuenta con dos campañas de publicidad que se están siendo publicadas en los medios de comunicación.

Una de ellas está enfocada al Medio Ambiente utilizando como claim: “Producimos a lo grande con el menos impacto medioambiental”. Con él se

pretende plasmar que, a pesar de ser una empresa contaminante por la actividad que realiza, Sanca es pionera en la segregación y tratamiento de los residuos y en el cuidado del entorno.

La otra lleva por titular: “ Los pequeños gestos nos ayudan a ser grandes” con el que se desea hacer hincapie en la importancia y prioridad que para ella tiene la RSC, la calidad en sus procesos de producción, la atención a sus trabajadores, clientes, proveedores y, en general, a la Comunidad a la que pertenece.

### **Dificultades**

Una de las barreras con la que la empresa se ha ido encontrando a la hora de ver cumplidos sus objetivos es el proceso de concienciación que este tipo de iniciativas requiere para darle a la RSC el valor añadido que tiene para sus clientes. Igualmente, en ocasiones resulta complicado hacer de estos temas una realidad diaria en la que las empresas involucren a todas las áreas de la empresa en los principios de RSC que predicán.

### **Beneficios logrados**

Concienciar y hacer partícipe a los empleados de las políticas de RSC que se están llevando a cabo. Compartir con los demás nuestros proyectos. Aportar nuestro granito de arena para conseguir entre todos una sociedad más comprometida con los valores que desde la compañía se inculcan.

### **Año de puesta en marcha de la solución**

Estas tres soluciones se han implantado en el 2008 aunque son la continuidad de acciones que ya se venían realizando en la compañía, desde hace años, tanto en el tema de reciclaje como en la comunicación interna y externa.

### **Sitios web relacionados**

En [www.sanca.es](http://www.sanca.es) también existe un espacio reservado para la RSC en el que se da a conocer al resto de empresas la preocupación y concienciación por las distintas áreas de la responsabilidad social y especialmente sobre el medio ambiente.

**Sanitas**

**Tipo de solución:**

Estrategia de diálogo con grupos de interés

**Título de la solución**

*Portal de Proveedores no asistenciales*

**Subtítulo**

Trasmitir los valores de RSC de Sanitas a la cadena de proveedores. Gracias a los cuestionarios para nuevos proveedores promovemos que los nuevos proveedores de la empresa compartan esos valores.

**Reto**

Hacer participar a los proveedores de Sanitas de la importancia del cuidado al medioambiente, la diversidad, el respeto por los derechos humanos o la transparencia informativa, que son parte de los valores de Sanitas.

**Solución**

- Cuestionarios para los nuevos proveedores de Sanitas con contenido de RSC basado en 4 áreas de interés:
  - Política medioambiental.
  - Diversidad
  - Respeto por los Derechos Humanos
  - Transparencia

- De esta forma nos aseguramos de que las empresas que colaboran con nosotros están alineadas con los mismos valores de la compañía, y fomentamos que nuestros proveedores tomen mayor conciencia sobre la importancia de estos temas.
- Nuevo portal en Internet como medio de relación con los proveedores no asistenciales, gestionado por el departamento de compras de Sanitas implantando una nueva forma de relación con el departanto de compras, utilizando las nuevas tecnologías y fomentando el ahorro en el uso de papel.

### Dificultades

Los proveedores deben ser conscientes de la importancia de valores como la transparencia, la política medio ambiental, la diversidad... Aunque poco a poco las empresas van siendo conscientes de lo determinantes que son los valores de RSC dentro de su actividad, todavía es un reto hacer llegar el mensaje a algunas compañías.

### Beneficios logrados

- Se transmiten una serie de valores de RSC a la cadena de proveedores de Sanitas.
- Se fortalece y favorece que nuestros proveedores sigan manteniendo esos valores en el futuro.
- Se incrementa la transparencia en la relación con nuestra cadena de proveedores.

### Lugar de implementación

Portal de Proveedores no asistenciales dentro de la propia web de Sanitas.

### Año de puesta en marcha de la solución

2008

### **Sitios web relacionados**

[http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/clientes\\_particulares/proveedores](http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/clientes_particulares/proveedores)

[http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/clientes\\_particulares/proveedores/acreditese](http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/clientes_particulares/proveedores/acreditese)

## UNION FENOSA

### Tipo de solución:

Campañas de publicidad de la estrategia de RSE

### Título de la solución

*“Contrato de Trabajo: Ayudamos a la energía a hacer bien su trabajo.”*

### Subtítulo:

En UNION FENOSA creemos que la eficiencia energética es el instrumento a corto plazo más eficaz para reducir las emisiones de GEIs, hacer más competitivas las economías y garantizar el suministro. La eficiencia energética es el pilar fundamental de Responsabilidad Social Corporativa de UNION FENOSA.

Esta campaña responde al objetivo de reforzar este compromiso.

### Reto:

Desde el año 2000 UNION FENOSA mantiene este posicionamiento y comunica a su público enfatizando la importancia de la eficiencia energética. En el año 2007 surge la necesidad de lanzar una nueva campaña para seguir concienciando al consumidor que el uso racional de la energía empieza por uno mismo.

Con esta campaña se pretende:

- Potenciar y fortalecer el territorio de marca (eficiencia energética) en el que llevamos trabajando desde el año 2000.
- Reivindicar el papel de la energía en nuestras vidas (poner en valor los aspectos de la energía que aportan elementos positivos)



## **Solución**

La producción y emisión de la campaña de publicidad “Contrato de Trabajo: Ayudamos a la energía a hacer bien su trabajo.”

La campaña enfatiza el papel de la energía en nuestras vidas y promueve su uso racional desde una perspectiva amable y sin imposiciones en el que dicha tarea se plantea de manera corresponsable.

UNION FENOSA aparece como el garante de la valiosa labor que realiza la energía y le ayuda a llevarla a cabo. Se posiciona como una empresa preocupada por el producto (en sus distintas facetas), por el cliente y por el entorno, y expresa su voluntad de apostar por la eficiencia (operativa, financiera, comercial y energética).

## **Dificultades**

Buscar la complicidad del espectador. Huir de planteamientos racionales para provocar un acercamiento emocional y próximo al consumidor.

## **Beneficios logrados**

UNION FENOSA reafirma su compromiso con la eficiencia energética, dando continuidad al mensaje y a la creatividad de las últimas campañas. Consigue comunicar con un tono de humildad que encuentra la complicidad del espectador y un acercamiento a él.

## **Lugar de implementación**

España.

Soportes publicitarios: Televisión, gráfica, marquesinas de autobuses, radio y web

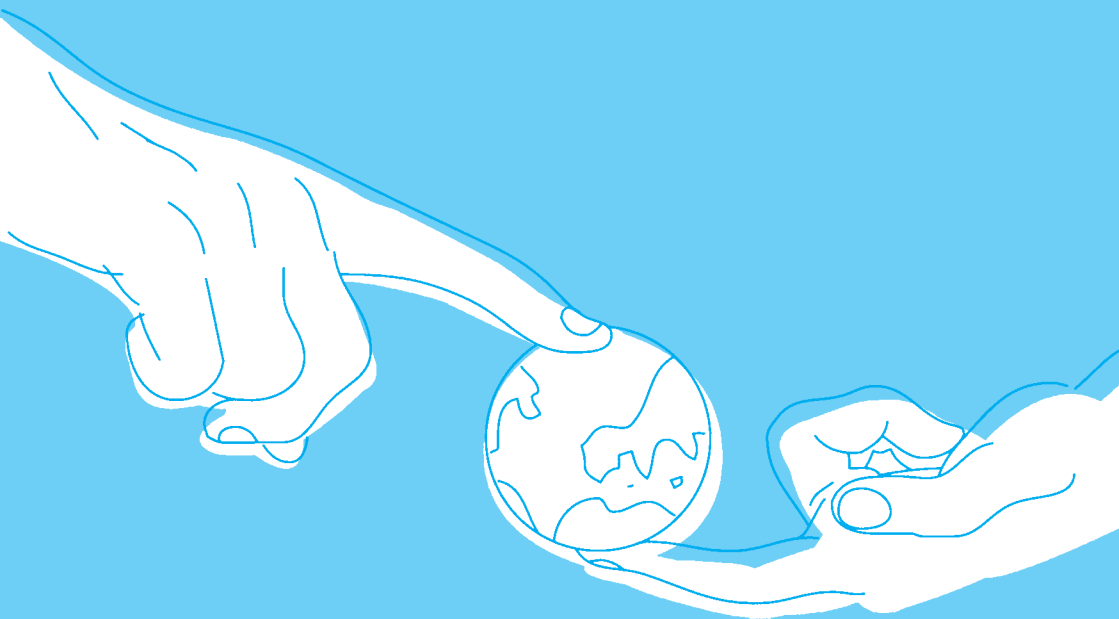
## **Año de puesta en marcha de la solución**

2007

## **Sitios web relacionados**

[www.unionfenosa.es](http://www.unionfenosa.es)

# 12. Anexos



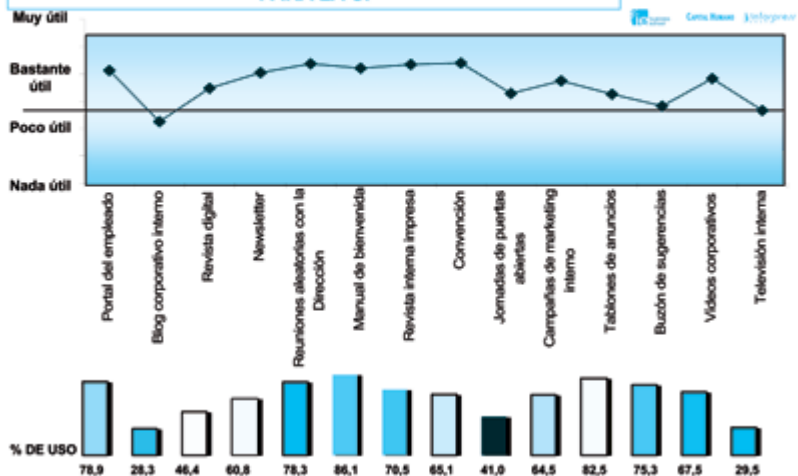
## V Estudio de Comunicación Interna de las Empresas Españolas

### Comunicación Interna y Gestión del Cambio

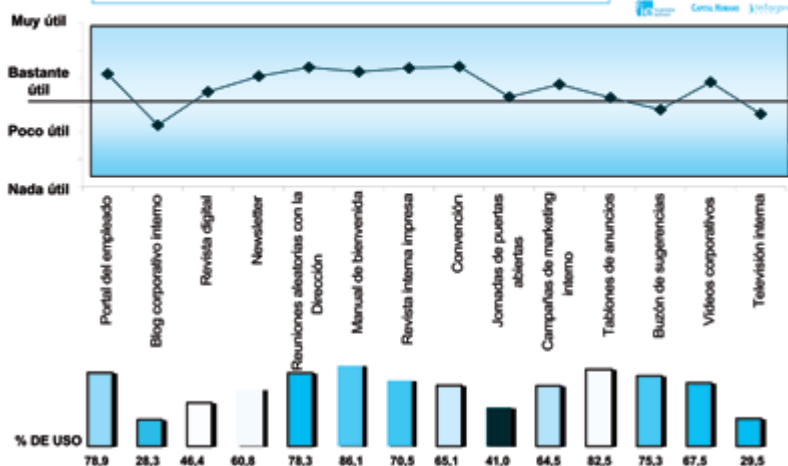
#### Primeros Resultados

Enero de 2009

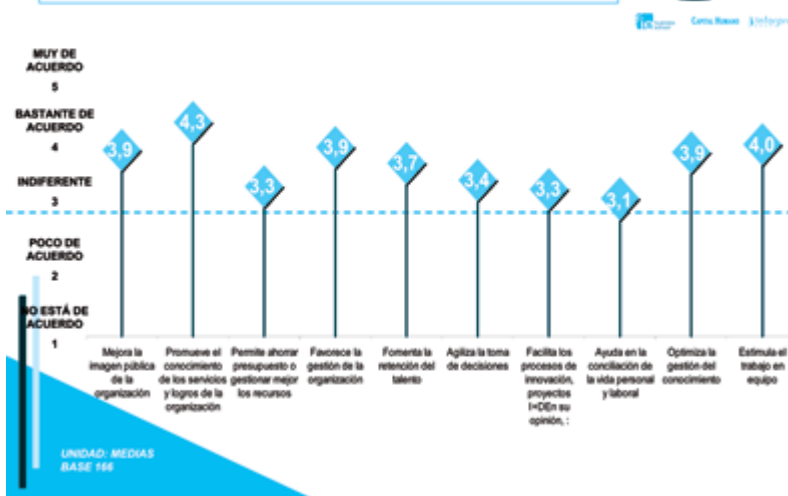
### DISPONIBILIDAD DE HERRAMIENTAS Y GRADO DE UTILIDAD PARA LA CI



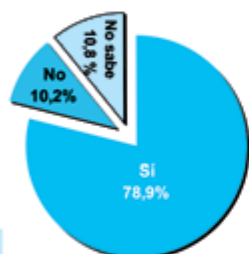
DISPONIBILIDAD DE HERRAMIENTAS Y GRADO DE UTILIDAD PARA LA CI



LA COMUNICACIÓN INTERNA...



**REALIZACIÓN DE ACCIONES ESPECIFICAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS**



UNIDAD: %  
BASE: 166

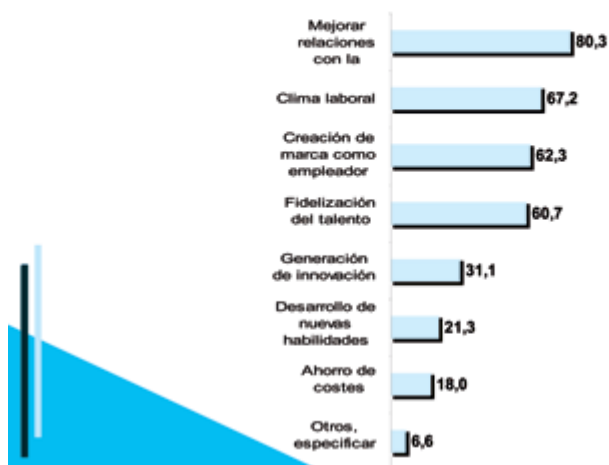


**INICIATIVAS DE RSE Ó RSC DESARROLLADAS EN LA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS**

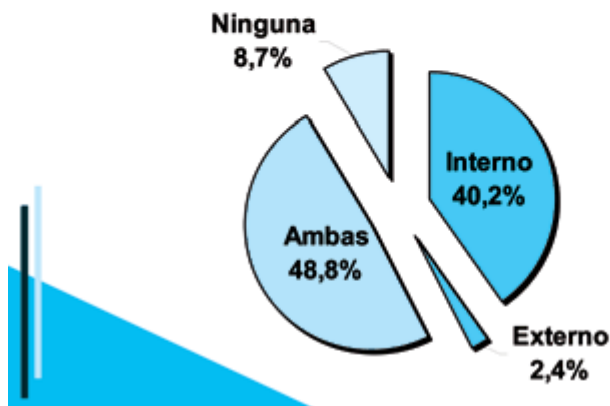


Participación de empleados en órganos de gestión de la RSE (comités, consejos, asambleas...)

OBJETIVOS Y FINES QUE PERSIGUEN LAS INICIATIVAS DE RSC



REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO



## CUADERNOS FORÉTICA

1.

*Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable.*  
Dr. Pedro Francés Gómez

2.

*Gestión Integral de la RSE: El caso Novartis en España*  
Joan Fontrodona Felip

3.

*Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*  
Javier Quintana Navío

4.

*La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa*  
Francisco Ogalla Segura

5.

*Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE*  
Tom Gosselin

6.

*Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*  
Marc Vilanova, Josep Maria Lozano y Marta Dinarés

7.

*El activismo accionarial en Europa: Manual europeo 2006*  
EUROSIF

8.

*Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones*  
Francesc Saldaña y M<sup>a</sup> Gloria Llàster

9.

*Responsabilidad empresarial y contratación en el sector público*  
Christopher McCrudden

**10.**

*Innovación y responsabilidad social empresarial*  
Atle Midttun y Germán Granda

**11.**

*Estrategias empresariales frente al Cambio Climático*  
Sir David King

**12.**

*Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe.*  
CSR Europe y Forética

**OTRAS PUBLICACIONES**

*Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible*  
Germán Granda Revilla (Director)

*El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*  
Germán Granda y Cesar Camisón (Directores)

*SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*

*Informe Forética 2008. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*



## LA AUTORA

Diana Azuero Arias. Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de La Sabana de Bogotá, Colombia. Experta en Empresa Informativa por la Universidad Complutense de Madrid y aspirante a doctora en Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad por la Universidad Jaime I de Castellón. Profesora invitada de la facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra y la Escuela de Negocios ESIC. Profesora colaboradora de la Universidad Rey Juan Carlos y CEPADE. Se desempeña como consultora del área de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Inforpress.

**Grupo Inforpress**, la mayor consultora de Relaciones Públicas en España y Portugal, nació en 1988 para crear vías de comunicación eficaces entre las empresas y sus diferentes públicos. Con 150 consultores en plantilla, cuenta con equipos especializados por sectores verticales (salud, consumo, financiero, tecnología e institucional) y transversales (comunicación corporativa, crisis, interna, eventos, publicaciones, diseño, responsabilidad corporativa, investigación y formación). Inforpress dedica especial atención a la investigación, mediante la puesta en marcha de programas de colaboración con las principales escuelas de negocios y otros foros empresariales y económicos. Con oficinas en Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Sevilla, Málaga, Santiago de Compostela, Lisboa y Oporto, es la única agencia española presente en el ranking de las cien mayores del mundo. Holmes Report, máximo referente mundial en el ámbito de las relaciones públicas, ha reconocido a Inforpress en 2007 como la cuarta mejor agencia para trabajar en Europa.

## FORÉTICA

Forética es una asociación sin ánimo de lucro nacida en 1999 y cuya finalidad es fomentar la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Actualmente cuenta con más de 220 socios entre empresas, profesionales y entidades del tercer sector.

En su labor de difusión de la gestión ética en las organizaciones destacan la SGE 21, el único sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable certificable en el ámbito nacional, el CSR Marketplace, un mercado donde se presentan las mejores soluciones de RSE, el Informe Forética, estudio de referencia en el panorama de la Responsabilidad Social en España y finalmente los cuadernos Forética, documentos de estudio básicos en toda biblioteca de Responsabilidad Social.



Patrocinan:



[www.foretica.es](http://www.foretica.es)

ISBN 978-84-613-0113-3



9 788461 301133