

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) se revela como un nuevo paradigma de gestión de las compañías que, lejos de ser una moda, ha venido para quedarse. En este nuevo contexto empresarial, en el que los comportamientos socialmente responsables cobran cada vez mayor relevancia, la comunicación se convierte en una apuesta estratégica no sólo como canal de difusión de la RSE, sino como objeto de análisis en sí mismo.

¿Están las compañías utilizando de manera efectiva las herramientas de Comunicación al servicio de la RSE? ¿Cuáles son los canales más adecuados? Este Monográfico profundiza en las diferentes herramientas de Comunicación de la RSE y aporta las claves para extraerles el máximo rendimiento.

La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE

## La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE

Con el apoyo de:



Asesoramiento,  
redacción y  
maquetación:



Partners de Dircom:

BBVA



la Caixa

NOVARTIS

renfe

Santander

dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

**La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom,** es una entidad profesional que agrupa a los directores de Comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de Comunicación.

Tiene como visión poner en valor la función de la comunicación y del dircom en las organizaciones, de tal forma que la función y sus responsables sean considerados como un área y un directivo estratégicos en el desarrollo de la actividad.

Nace en 1992 de la iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la Comunicación del ámbito público y privado, motivados por la creciente importancia y alcance de las responsabilidades de los directores de comunicación en las organizaciones y en la sociedad en general.

Desde junio de 2008 está presidida por José Manuel Velasco y persigue cuatro ejes estratégicos:

- > **Reconocimiento:** consolidar Dircom como entidad de referencia en el ámbito de la comunicación y poner en valor la figura del dircom en las organizaciones.
- > **Desarrollo Profesional:** actuar como transmisores y proveedores de conocimiento en comunicación.
- > **Networking:** fomentar la red de contactos y el intercambio de experiencias entre los dircom.
- > **Responsabilidad Social Corporativa:** liderar el discurso de la RSC.

En la actualidad, cuenta con casi 700 socios y 6 delegaciones territoriales: Dircom Catalunya, Dircom Castilla y León, Dircom Galicia, Dircom Castilla-La Mancha, Dircom Comunitat Valenciana y Dircom Aragón.

**MEDIARESPONSABLE®**

La editorial especializada en Responsabilidad y Sostenibilidad

**MEDIARESPONSABLE** es, desde otoño del 2005, la única editorial de nuestro país especializada en la difusión y comunicación de la Responsabilidad y Sostenibilidad de las Organizaciones.

Pretende cumplir con su doble Responsabilidad Social:

- 1) DIVULGAR** la actuación y Comunicación Responsable de todo tipo de organizaciones a través de diversas publicaciones y canales de comunicación, propios y/o a medida.
- 2) APLICARSE la RSE** a su propia organización, siendo coherentes entre lo que dice y hace: imprimiendo en papel reciclado, portal accesible a personas con discapacidad, contratos indefinidos...

**SUS CANALES DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE SON:**

- > *Anuario Empresa Responsable y Sostenible* (ya preparando la 6ª edición)
- > Revista *Corresponsables* (incluye Dossiers Temáticos/Sectoriales en RR HH, Medio Ambiente...)
- > Portal [www.corresponsables.com](http://www.corresponsables.com)
- > Soluciones Editoriales Integrales a medida: realización de Memorias Anuales, Informes de Sostenibilidad, publicaciones internas/externas, boletines informativos, etc.
- > Organización de Jornadas y Desayunos Corresponsables, también a medida para empresas.

**Edición: septiembre 2010**

**Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación)**

Calle Argensola, nº 30.

28004 Madrid

Teléfono: 91 702 13 77

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

**Coordinación, redacción, diseño y maquetación:**

**MEDIARESPONSABLE**

Camí Ral, 114, oficina 6.

08330 Premià de Mar (Barcelona)

Teléfono: 93 752 47 78

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

**Impresión:** Gráficas Canigó

**Depósito legal:**

Dircom y MediaResponsable respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

**Todo el contenido del presente documento queda expresamente cedido al dominio público.**

**Esta publicación ha sido realizada e impresa teniendo en cuenta en todo momento criterios ambientales responsables**

Manual



La aplicación de las  
**herramientas**  
de comunicación a la **RSE**

MEDIA**RESPONSABLE**®

La editorial especializada en Responsabilidad y Sostenibilidad

**dircom**

Asociación de Directivos de Comunicación

# Índice

> <b>LA SOSTENIBILIDAD COMO EJE DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA. . . . .</b>	<b>6</b>
Presentación de Dircom	
> <b>PROFUNDIZAR EN EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN DE LA RSE . . . . .</b>	<b>8</b>
Nota de la coordinación editorial	
> <b>LA IRRUPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA LA RSE</b>	
> <b>RSE y Comunicación . . . . .</b>	<b>11</b>
La posición clave de los dircom . . . . .	12
Un diálogo que evoluciona . . . . .	18
Comunicar o no . . . . .	23
Dificultades . . . . .	25
> <b>Las Herramientas de Comunicación . . . . .</b>	<b>27</b>
<b>Memorias de RSE: la herramienta clave . . . . .</b>	<b>31</b>
Carencias y mejoras de las memorias . . . . .	34
Las memorias del Ibex . . . . .	35
Últimas tendencias . . . . .	39
<b>Herramientas para la Comunicación Interna . . . . .</b>	<b>44</b>
Comunicación de los cambios en las empresas . . . . .	47
Publicaciones internas y reglamentos . . . . .	47
Internet, soportes on-line y redes sociales . . . . .	55
Las reuniones y presentaciones . . . . .	67
Otras buenas prácticas . . . . .	72
<b>Herramientas para la Comunicación Externa . . . . .</b>	<b>73</b>
Buenas prácticas en Comunicación Externa . . . . .	77
Los periodistas ante la RSE . . . . .	92
Contenidos veraces . . . . .	92
Dificultades y retos . . . . .	93
Cómo pueden las pymes comunicar la RSE . . . . .	94
Conclusiones . . . . .	97

## > ARTÍCULOS DE OPINIÓN

### **'Diferenciación a través de la credibilidad'**

Montserrat Tarrés, vocal de RSC de Dircom y directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Novartis. . . . . 16

### **'Comunicar de una forma efectiva la RSC'**

Olga Durich, responsable de RSC y RC en Critería CaixaCorp. . . . . 22

### **'Potenciar la responsabilidad y la transparencia'**

Gustau Lamadrid, responsable de Comunicación Corporativa de Transports Metropolitans de Barcelona (TMB). . . . . 33

### **'Cómo estamos adoptando las herramientas de comunicación tradicionales y las nuevas al ámbito de la RSE'**

Ana Palencia, directora de Comunicación de Unilever España. . . . . 38

### **'Grupo Eroski: sus partes interesadas y la transparencia'**

Marta Areizaga, directora de Responsabilidad Social de Grupo Eroski . . . . . 43

### **'Todo cuanto sucede en una empresa, habla de ella'**

Beatriz Ontañón, directora de Comunicación de la Fundación Adecco . . . . . 48

### **'Todo empieza por escuchar'**

Tiago Vidal, jefe de Comunicación Corporativa de Sonae Sierra . . . . . 51

### **'La Fundación Seguros Lagun Aro da el salto a las redes sociales'**

Gorka Ansuategui, director de Marketing y Comunicación Corporativa de Seguros Lagun Aro . . . . . 56

### **'Compartir conocimiento para construir RSC'**

Anna Bolaños, directora de Responsabilidad Social Corporativa de Agbar . . . . . 57

### **'Herramientas de comunicación de la RSE en Vodafone'**

José Manuel Sedes, manager de Responsabilidad Corporativa de Vodafone. . . . . 59

## LA SOSTENIBILIDAD COMO EJE DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Los profesionales de la Comunicación institucional y corporativa constituyen hoy uno de los principales motores que dinamizan el gobierno de sus organizaciones. La Profesión ha evolucionado mucho desde las labores de su etapa inicial, circunscritas con frecuencia a la portavocía y a las relaciones con los medios de comunicación, y ha sabido incorporar paulatinamente diversas áreas afines de la gestión empresarial, desde la Comunicación Interna hasta la Marca, la Reputación o el Protocolo, por citar algunas de las principales.

El conjunto de todas esas áreas es hoy, en la mayor parte de las organizaciones, una Dirección de Comunicación que, como indica su nombre, participa de la conducción de la empresa de forma solidaria y en pie de igualdad con los otros departamentos principales, generalmente desde los comités de gobierno. Las funciones específicas de esa dirección son altamente valoradas hoy por los principales ejecutivos de las empresas, debido a su carácter eminentemente estratégico, a sus implicaciones transversales hacia el conjunto de la organización, y a su incidencia real en el posicionamiento a largo plazo.

En este marco, la incorporación de los criterios de Responsabilidad Social a la gestión de las empresas y la correcta comunicación de la misma a los diferentes grupos de interés y a los públicos internos y externos, revisten una importancia creciente y requieren una estrecha coordinación con la labor general de las direcciones de Comunicación, habitualmente como parte de las mismas.

Los dircom están incorporando con sumo interés y profesionalidad la coordinación de todo lo relacionado con la gestión responsable. Como impulsores de la sostenibilidad organizacional en el largo plazo, y como promotores esenciales de la visión y la misión corporativas, los directivos de Comunicación se encuentran generalmente seguros en este terreno funcional, que sin duda pone a prueba su capacidad de gestión y de liderazgo interno. Una correcta incorporación de la Responsabilidad Social afecta inevitablemente al modelo de gestión y a los procesos internos de todo tipo, y sólo es posible desde la implicación de todos los departamentos y con la colaboración permanente de toda la plantilla. No en vano, se suele afirmar que la Responsabilidad Social es, entre otras muchas cosas, un elemento de la cultura de empresa.

Los dircom habitualmente cuentan con un conjunto de herramientas de todo tipo, y las aplican a las diversas tareas propias de su dirección. El reto que en muchos casos se plantea a los directores de Comunicación es cómo aplicar esas herramientas a las tareas relacionadas con la Responsabilidad Social. En muchos casos, la incorporación de la RSE es reciente y requiere un replanteamiento de la organización y actividad de las direcciones de Comunicación. La asunción de nuevas funciones y responsabilidades no siempre se ve acompañada de los recursos adicionales deseables. Sin embargo, gran parte de los medios, procedimientos y herramientas del dircom son aplicables a esta nueva tarea.

Con el presente manual, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, desea profundizar en la aplicación de las herramientas existentes a las labores relacionadas con la Responsabilidad Social. Al mismo tiempo, queremos presentar testimonios de personas de la Profesión, y abundantes ejemplos de buenas prácticas en esa aplicación. Dircom espera que el manual ayude a los profesionales de la Comunicación a alcanzar los objetivos de sus organizaciones y hacer de la sostenibilidad un eje primordial de su estrategia corporativa, lo que sin duda redundará en interés de sus empresas y del conjunto de la sociedad.

**ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (Dircom)**

## NOTA DE LA COORDINACIÓN EDITORIAL

### Profundizar en el mundo de la Comunicación de la RSE

Desde MediaResponsable siempre hemos visto la comunicación como una disciplina inherente e inseparable de la Responsabilidad Social. El diálogo con los grupos de interés es una dimensión fundamental de la RSE, ya que solo a través de un *feedback* continuado, fluido y efectivo, las organizaciones pueden conocer qué se espera de ellas y cómo responder a las demandas de su entorno.

Esta labor es tan apasionante como complicada. Lo sensible y polémico de la materia, dada la fina línea que separa, en ocasiones, al marketing de la información; el gran reto que supone la coherencia entre lo que se dice y se hace; la diversidad de públicos y de necesidades, en ocasiones contrapuestas, a las que dar respuesta. Todo ello hace que la comunicación de la RSE se haya convertido en un gran desafío, que en muchas organizaciones ha recaído en los dircom.

Con una clara vocación de continuidad con el anterior cuaderno monográfico de Dircom y MediaResponsable *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE*; esta nueva entrega quiere ir un paso más allá y ahondar en las herramientas que el dircom tiene a su disposición para comunicar la Responsabilidad Social de su organización.

#### **Un enfoque práctico**

¿Cuáles son las herramientas más eficaces? ¿Cómo sacarles el máximo partido? ¿Cómo usarlas de forma complementaria? ¿Qué canal es el más adecuado según el destinatario?

Este cuaderno intenta dar respuesta a éstas y otras preguntas acerca de las herramientas de comunicación de la RSE. Y lo hace, sin descuidar las ineludibles referencias teóricas, pero con un enfoque eminentemente práctico, a partir de la experiencia y los conocimientos de más de 100 profesionales del ámbito de la Comunicación y/o de la Responsabilidad Social que, de una manera u otra, han puesto su grano de arena en la creación de esta publicación.

Así, a la información recogida en los manuales de referencia y basada en el *know-how* que tanto MediaResponsable, como editorial especializada en RSE, como Dircom, como entidad que aglutina a los directivos de comunicación, tienen sobre la materia, se suman los testimonios de numerosos directivos y profesionales, cuyo bagaje nos parece de incalculable valor para arrojar un poco más de luz en esta difícil tarea de comunicar la RSE y a los que desde aquí aprovecho para agradecer su colaboración e implicación en este proyecto editorial.



## **Estructura de la publicación**

La publicación se inicia con una contextualización breve en la que se sitúa la RSE en el marco de la disciplina de la comunicación y se analiza la relación que las une, así como la posición de los dircom en la materia. Le siguen unas reflexiones genéricas sobre la idoneidad de comunicar o no las acciones de Responsabilidad Social, las dificultades a las que se enfrentan los responsables de esta tarea y el diálogo con los diferentes grupos de interés, antes de entrar ya en el asunto principal y que ocupa el grueso del cuaderno: la aplicación de las diferentes herramientas de comunicación a la Responsabilidad Social.

El cuaderno hace hincapié en la herramienta por antonomasia de comunicación de la RSE, como es la memoria de sostenibilidad, un documento que avanza en paralelo a como lo hace la Responsabilidad Social en las organizaciones y cuya realización se está generalizando en los últimos años, sobre todo en las grandes empresas. Su evolución no está exenta de dudas y dificultades: ¿qué lenguaje y formato son los más adecuados?; ¿cuál debe ser la extensión?; ¿qué metodología es la más apropiada? La publicación apunta cuáles son las últimas tendencias y las soluciones que más efectividad están surtiendo entre los grupos de interés.

También se concede especial atención a los nuevos canales 2.0, que están revolucionando continuamente el mundo de la comunicación y que, sin duda, se están erigiendo como una plataforma fundamental para divulgar la vertiente más sostenible de la organización. Internet ofrece una oportunidad sin igual para interactuar con los grupos de interés. Prueba de ello son las interesantes buenas prácticas que aquí se recogen y que, sin requerir de grandes inversiones económicas, se han demostrado eficaces como herramientas de comunicación de la RSE.

No olvidamos aquellas vías más clásicas, y no por ello menos efectivas, como son las reuniones presenciales, los eventos, las campañas de publicidad, la relación con los medios de comunicación, etc., a los que también se reserva un espacio en la publicación.

## **Al alcance de todos**

El cuaderno dedica un apartado también a las pymes, con el objetivo de demostrar que la comunicación de la RSE no está solo al alcance de las grandes empresas, sino que se encuentra también a disposición de todas aquellas organizaciones que, independientemente de su tamaño, deseen contribuir a esta onda expansiva que constituye la Responsabilidad Social.

Y es que, nunca nos cansamos de recordar desde MediaResponsable que, comunicar la RSE no sólo supone posicionar a nuestra organización en la órbita de la responsabilidad

**MEDIARESPONSABLE**  
Coordinación y edición del Cuaderno Monográfico

# La irrupción de las herramientas de Comunicación para la RSE

Más de 80 profesionales de la Comunicación y de la Responsabilidad Social analizan, fruto de una encuesta realizada por la editorial MediaResponsable para Dircom, el uso de las herramientas de comunicación para la RSE y cómo la llegada de este paradigma empresarial está cambiando el rol de los directivos de Comunicación.

Según este sondeo, la herramienta clave es la memoria de RSE, seguida de las publicaciones internas, las externas y las intranets. La crisis se ha dejado notar, destacando los dircom encuestados que las limitaciones económicas suponen el mayor impedimento para el correcto uso de esas herramientas. En este manual se analiza, además, la relación entre los dircom y los principales grupos de interés.





### > RSE y Comunicación

La Responsabilidad Social se ha convertido un modelo de gestión por el que están optando todo tipo de organizaciones. Es oportuno recordar que, según el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo e Inmigración, la Responsabilidad Social, es "la integración voluntaria en su gobierno y gestión, estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones".

Según ésta y otras definiciones, la RSE implica compromisos voluntarios en varios ámbitos, pero el diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*) es uno de los puntos que aparece en todas las definiciones, y al que toda organización u empresa responsable debe dar respuesta. Los directores de Comunicación (*dircom*) juegan, por lo tanto, un papel capital en la gestión de esta necesidad como expertos en vehicular el mensaje hacia los públicos de cada organización. El paso de los años ha acentuado este desempeño y ha modificado la figura del *dircom*, desde su formación hasta su actividad diaria, para convertirle en un profesional imprescindible en las organizaciones modernas.

La evolución de la Comunicación parece ir unida al crecimiento de la RSE, que llevado a sus últimas consecuencias, replantea el papel de la empresa en la nueva sociedad.

## RSE y Comunicación

La categoría de la RSE es omnipresente en todos los ámbitos: académico, político, social, jurídico, mediático, empresarial... En definitiva, una transversalidad en la que también se han sumergido los dircom. En el año 2003, la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) recogía, en su informe publicado en el *Anuario de la Comunicación 2003*, la importancia de la RSE para estos profesionales. Con la llegada de la nueva Junta Directiva de la Asociación – elegida en junio de 2008 y renovada el mismo mes de 2010-, la apuesta por este paradigma se ha acentuado y es, hoy por hoy, uno de sus cuatro pilares junto a incrementar la notoriedad de la Asociación, mejorar la posición global de los dircom y facilitar el *networking* entre los profesionales de la Comunicación.

Sin embargo, el desembarco de la RSE en el albor del Siglo, no ha sido el único impulso para el binomio Comunicación-RSE. El fenómeno que ha puesto en jaque a las economías desarrolladas ha acelerado el despliegue y la implantación de la Comunicación Corporativa. La crisis económica es, según se desprende del estudio *El Estado de la Comunicación en España 2010*, un problema financiero para las organizaciones, pero también lo es de Comunicación, lo que se demuestra en el número de empresas que se han dotado de un departamento de Comunicación en los últimos años, pasando del 78% de compañías que disponían de este servicio integrado en 2005 a un 91,3% actualmente. "La crisis para muchas

empresas es un problema económico, es un problema operativo y también es un problema de Comunicación, de imagen, de marca, por lo que colocan a la Comunicación en el primer plano de sus prioridades", explica José Manuel Velasco, presidente de Dircom.

Además, el 72% de los profesionales de la Comunicación europeos considera que la RSE ha ganado importancia en su empresa durante la crisis, según la Asociación Europea de Investigación y Formación en Comunicación (Euprera) y la Asociación Europea de Directores de Comunicación (EACD). Así, el estudio demuestra que el esfuerzo por relacionar las actividades de Comunicación con la mejora de los procesos de negocio, y no sólo con el desarrollo de la imagen y la reputación, es un factor persuasivo en el momento de definir los presupuestos. Sin embargo, sólo el 22% ha podido aumentar sus recursos respecto a otros departamentos y el 32% ha perdido más recursos que la media de los departamentos de su empresa.

### LA POSICIÓN CLAVE DE LOS DIRCOM

La influencia que la RSE ejerce sobre el desarrollo de la Comunicación Corporativa es constatada también por la opinión de los propios dircom. La encuesta de herramientas de Comunicación de RSE, realizada en julio de 2010, sondea específicamente la opinión que les merece a estos profesionales la influencia de la RSE en su trabajo (ver cuadro). Se han recogido más de 80 respuestas que en su mayoría valoran positivamente esta

**El porcentaje de empresas con departamento de comunicación ha pasado del 78% en 2005 al 91,3% actualmente**

influencia, aunque también hay quien se muestra en contra de este vínculo argumentando que por la importancia que tiene la Responsabilidad Social es necesario un departamento propio, que trabaje, eso sí, muy estrechamente con el de Comunicación.

Como se verá más adelante, uno de los principales retos del dircom al

frente de la Comunicación de una organización responsable es marcar la línea entre gestión y Comunicación. "Al estar asignada la RSE a la dirección de Comunicación se puede transformar en solo imagen para la compañía, no estando soportada por un acción social real", como apunta Beatriz Lamas, gerente de Comunicación Interna y Cultura Empresarial de Renfe.

**LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS > La Responsabilidad Social sigue estando asignada en un alto porcentaje a las direcciones de Comunicación. ¿Qué opina al respecto y hasta qué punto está influyendo la RSE en el trabajo de los profesionales de la comunicación?**

**Emiliano Moreno, gerente de Comunicaciones y Relación Institucional; Director de la Fundación 3M:** "Sin Comunicación de la RSE, ésta no existe. Es decir, todo aquello que no se comunica, es como si no existiera, y en el caso de la RSE, en la que la relación con los *stakeholders* se antoja fundamental, esta Comunicación adquiere aún mayor relevancia".

**Paloma Miña, responsable de Comunicación de Centro de Estudios Adams:** "Creo que la misión de un profesional del ámbito de la Comunicación es informar y comunicar las ideas, la filosofía y proyectos de la organización. En este sentido, nuestro trabajo por supuesto que también está muy relacionado con la RSC".

**Julio Carlavilla, director de Comunicación de Citi en España:** "Totalmente de acuerdo en que esté dentro de las funciones de un dircom y cada día gana peso el tiempo que se le dedica".

**Claudia Granadeiro, directora de Comunicación de Dow Chemical Ibérica:** "Consideramos algo muy positivo el hecho de que sea el director de Comunicación el que lleve a cabo los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial".

**Ana Belén Becerra, Área de Comunicación y Relaciones Institucionales de EIPozo Alimentación:** "En nuestro caso la Responsabilidad Social depende de Recursos Humanos si bien se cuenta con el Área de Comunicación y Relaciones Institucionales para hacer llegar a los empleados todos los mensajes. Recursos Humanos y el Gabinete de Comunicación van de la mano al respecto".

**José Ignacio Bel Mallen, director de Comunicación del IESE de Madrid:** "Me parece bien, aunque entiendo que en un futuro próximo no será así y tendrán su propio hueco, aunque siempre trabajando en gran sintonía con Comunicación".

**Fernando Amezua, responsable de la RSE de Kutxa:** "Puesto que la RSE ya no es marketing, sino ética empresarial, el concepto ha calado en un ramillete de profesionales que son especialistas en la materia y realizan una labor tractora sobre otros compañeros".

**Marcos Magaña, socio director de Noline:** "Me parece excelente el desarrollo de la RSE como área transversal, ya que dependiendo de la dirección de Comunicación está implicando y orientando otras áreas de la empresa".

**José Javier Villalba Calles, gerente de Comunicación Interna Pelayo Mutua de Seguros:** "Las direcciones de Comunicación deben aglutinar esfuerzos en materia de gestión de intangibles cuya realidad es transversal en empresas y organizaciones, pero la Comunicación se produce con independencia de las direcciones de Comunicación y es responsabilidad de todos".

**Rafael Ansón, Real Academia Española de Gastronomía:** "Su influencia es cada vez mayor. Ningún profesional de la Comunicación puede permanecer ajena a ella".

**José Luis Barceló Mezquita, CEO de Ulysse Eurogroup:** "Es una parte cada vez más importante en tanto en cuanto es tenida en cuenta por las organizaciones como un aspecto destacado de su imagen corporativa, que hay que cuidar y atender".

Esta creciente influencia de la RSE en el desempeño de los dircom ya se viene detectando desde hace tiempo. Nueve de cada diez aseguran que en los últimos años la Responsabilidad Social y la comunicación ha aumentado su peso dentro de sus competencias, según un estudio de Dircom de 2009 publicado en el *Anuario de la Comunicación 2010*. En base a este mismo informe, el buen gobierno, la conciliación y el medio ambiente son los aspectos más importantes para definir "a las empresas socialmente responsables". El documento de la Asociación refleja que las empresas "aún están poco concienciadas con la RSE", al mismo tiempo que lamenta "la falta de sensibilidad" existente al respecto entre los grupos de interés y la percepción de "abuso y banalización" que tiene la sociedad, según el 63% de los encuestados. Además, este estudio de Dircom destaca que la sociedad "en su conjunto debe ser

responsable, no sólo las empresas, sino también las Administraciones Públicas, las ONG o las fundaciones. Por ello la encuesta de Dircom analiza la implantación de la RSE en las administraciones y en las pymes. Así, la mitad de los encuestados opina que la Administración favorece el fomento de la RSE, mientras que el 80% asegura que las pymes están "poco implicadas" en este asunto. El 37% de las empresas cuenta con un responsable en Responsabilidad Social y un tercio de los encuestados defiende que éstos deben desarrollar su trabajo en las direcciones de comunicación o en una dirección específica para la RSE de la organización, aunque un 12% opina que el paraguas de la dirección en Desarrollo Sostenible, dependiente del primer ejecutivo, debería albergar estas funciones. Respecto a la denominación de estos departamentos, los conceptos más utilizados son los de 'Comunicación', 'RSE' o 'marca'.



Para los expertos en RSE y Comunicación parece también quedar claro que, en un mundo tan mediático como el actual, es tan importante hacer las cosas bien como hacerlas saber a todos los grupos de interés. Esta fue una de las conclusiones de la XV Jornada Corresponsables 'La comunicación responsable, clave para el desarrollo de la RSE', coorganizada por MediaResponsible y Dircom Catalunya.

La responsable de Relaciones Externas de Gas Natural Fenosa, Gemma Giner, se preguntó "si es preciso todavía debatir si debemos comunicar la RSE y no dudar cuando presentamos los resultados, los planes de desarrollo...". Por su parte, la directora de Comunicación Corporativa y de Relaciones Institucionales de Novartis, Montserrat Tarrés, señaló que "la Responsabilidad Social implica generar valor a través de lo que hacemos, aunque como compañía queremos comportarnos tal y como lo haría cualquier persona responsable". Sagrario Huelin, jefa de RSC de Abertis, destacó que "hasta la Junta de Accionistas se plantea como un acto de comunicación en sí mismo con varios mecanismos por resolver", mientras que Elisenda Ballester, directora de Comunicación Corporativa de Henkel, apuntó que "nuestra comunicación con los grupos de interés se basa en la estrategia 360 grados que usa todos los canales posibles".

No sólo las grandes compañías pulen su diálogo con los públicos. La Responsabilidad Social, como método de gestión es también,

y de hecho un gran número de ellas ya lo hacen, aplicable por las pymes. La RSE no entiende de tamaños y el diálogo con los grupos de interés se abre hueco a pesar de la falta de recursos. Uno de muchos ejemplos lo encarna La Fageda, pyme catalana que se caracteriza por comunicar no sólo los resultados empresariales, sino también los sociales mediante un plan de comunicación que sin grandes presupuestos logra una "comunicación artesanal y directa", según Albert Riera, su director de Comunicación.

En este nuevo marco influido por la Responsabilidad Social, la profesora del IE School of Communication, Laura Illia, reconoce que en los últimos años "ha crecido el interés por las actividades y el desempeño de la RSE, especialmente por parte de los medios de comunicación y de la opinión pública, que han asimilado sus conceptos y valoran la transparencia de las empresas". Este mayor interés que describe la profesora Illia no se explicaría tampoco sin la eclosión de Internet, entorno natural para el desarrollo de las nuevas herramientas de comunicación que permiten la bidireccionalidad, abriendo las ventanas necesarias para recibir el *feedback* de los grupos de interés. Páginas corporativas, intranets, boletines y redes sociales despuntan en este hábitat que, a pesar de las posibilidades que ofrece, no está exento de deficiencias. El 40% de las empresas del índice selectivo de la Bolsa de Madrid, el Ibx 35, no ofrece información sobre sus políticas de RSE en sus páginas web. Las empresas españolas, italianas y

### El 40% de las empresas del Ibx 35 no ofrece información sobre sus políticas de RSE en sus páginas web

## RSE y Comunicación

francesas son las que más experimentan este tipo de comunicación. Esta es una de las principales conclusiones del informe *La Comunicación de la RSC: Explorando las diferencias y tendencias transnacionales en Europa* desarrollado por IE University en colaboración con Cambridge University (Reino Unido) e Iulm (Italia). Para

documentar el estudio, los autores han evaluado la estrategia de 250 compañías europeas de diferentes países (España, Italia, Francia, Suiza, Dinamarca y Reino Unido), entre ellas 42 empresas españolas de distintos sectores de actividad, y han entrevistado a 69 expertos sobre riesgos y oportunidades en la comunicación de la RSE.

### DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE LA CREDIBILIDAD

La filosofía que subyace tras el concepto de civismo empresarial es muy sencilla: como compañía, organización o institución es necesario comportarse del mismo modo que lo haría un ciudadano adulto, responsable y sensato. Como acción voluntaria, la filosofía de RSC no debe convertirse únicamente en un valor diferencial sino que tiene que aportar un beneficio añadido a las personas.

La principal necesidad es compartir, dentro y fuera de la compañía, las políticas de Responsabilidad Social, para ello es vital el papel de la Comunicación, uno de los mayores activos de los que dispone una organización.

En términos de Comunicación asociada a RSC y vinculada al diálogo con todos los grupos de interés cabe señalar un aforismo: ser honesto con la sociedad y no vacilar en comunicar las acciones de gestión ética que la empresa desarrolla proactivamente. No obstante, es primordial no caer en una Comunicación cosmética o en el marketing social que tan negativamente impactan en la credibilidad de las prácticas vinculadas a los principios de la RSC y que son protagonizados en ocasiones por organizaciones de toda índole, condición y razón social.

Klaus Leisinger, asesor personal del anterior Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y director de la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible, ya apuntaba hacia la Comunicación transparente, constante y honesta como un desiderátum último a afrontar. Siempre y cuando los principios de gestión ética interna y externa de las organizaciones y los aspectos relacionados con la denominada acción social, en su vertiente más alejada de la filantropía o el mecenazgo social, estén asentados en el núcleo estratégico y de gestión de las estructuras empresariales.

La disyuntiva aflora cuando hay que sistematizar y acreditar que un proceso de Comunicación en materia de RSC cumple a su vez con los principios de responsabilidad. Surgen entonces muchas voces y argumentos controvertidos cada cual viendo esta faceta desde un plano diferente y adaptado a su realidad con tonalidades y tintes más o menos mercantilistas. Y es ahí donde precisamente adquiere valor el aforismo anterior matizado con todos los adjetivos con que lo queramos dotar: veraz, oportuna, coherente, relevante, acreditada, atribuida, persuasiva, vinculante, etc. y sobre todo si éste además se impregna con marcados trazos de honestidad, transparencia, altruismo y constancia y emanan desde la propia esencia estructural, desde el núcleo de la propia organización.

Toda organización que quiera asumir estos principios debe tener en cuenta que no sólo es preciso cumplir las obligaciones lógicas derivadas de la normativa general específica, sino que es necesario desarrollar voluntariamente políticas de gestión responsable en ámbitos como la alta dirección, ética en los negocios, los recursos humanos, el medioambiente, los clientes, los proveedores, relaciones con las administraciones, etc. Las actividades relacionadas con la acción social, enmarcadas dentro de un crecimiento sostenible, son un activo intangible con resultados a largo plazo.



POR **MONTSERRAT TARRÉS**,  
VOCAL DE RSC DE DIRCOM Y DIRECTORA DE COMUNICACIÓN  
CORPORATIVA Y RELACIONES INSTITUCIONALES DE NOVARTIS



**LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS > ¿Su empresa u organización utiliza en su comunicación y/o posicionamiento público su condición de empresa socialmente responsable? ¿De qué manera?**

**Rebeca Ávila, directora de Comunicación de Accor España:** "Sí, aunque quizá no emplearía el término 'utilizar' pues podríamos dar a entender que empleamos nuestra condición de empresa socialmente responsable como una herramienta más de marketing, lejos de nuestra realidad".

**Pedro Martínez, director de Comunicación y Relaciones Institucionales de Compañía Logística de Hidrocarburos (CLH):** "Elaboramos un informe anual de RSC, publicamos información relacionada con la RSC en nuestra página web y puntualmente publicamos algún anuncio sobre nuestras acciones de RSC".

**Olga Durich, responsable de RSC y RC de Criteria CaixaCorp:** "En la misión y visión de Criteria como compañía contemplamos aspectos directamente vinculados a la RSC. Los sellos de pertenencia o inclusión en índices de sostenibilidad (DJSI y FTSE Good), GRI y fRC están en nuestras presentaciones corporativas y materiales de Comunicación.

**Nieves Álvarez Nieto, directora de Relaciones Institucionales y de Comunicación Externa de Dia:** "No especialmente. Entendemos que la responsabilidad debe estar en todos los ámbitos de la empresa, pero el posicionamiento público es el del propio *business* de la compañía."

**Javier López-Galiacho, director Responsabilidad Corporativa de FCC:** "Siendo proactivos, con una estrecha interlocución con nuestros grupos de interés. Usando nuestro *know-how* para beneficiar a la sociedad en la que operamos".

**Eva M<sup>a</sup> Lamalfa, responsable de Comunicación y RSC de Galletas Gullón:** "De momento no porque la RSC se está iniciando ahora".

**Susana Gato, responsable de Proyectos de RC del Grupo Antena 3:** "Nuestra empresa no se posiciona como empresa socialmente responsable, aunque sí que comunica sus acciones de RC a través de campañas de Comunicación en tv y radio".

**Olivia Llorca, directora de Comunicación de Grupo DinoSol:** "Lo cierto es que todas las acciones que llevamos a cabo como empresa socialmente responsable no son utilizadas en nuestra Comunicación ni en nuestro posicionamiento público".

**José Miguel Esteban, director de Marketing y Comunicación Corporativa de Grupo R. Franco:** "Debido a la prohibición de hacer publicidad en nuestro sector, ésta la dirigimos al B2B y ahí si nos posicionamos como empresa responsable".

**Manuel Soriano, director de Desarrollo Sostenible de Holcim España:** "En Holcim utilizamos el concepto de empresa socialmente responsable, por ejemplo, en las actividades de promoción del desarrollo sostenible, como la Cátedra Holcim".

**Jordi Fabà, director de Responsabilidad Corporativa de "la Caixa":** "Sí, se posiciona como tal ya que es parte de su esencia, de sus valores y de su misión. Se dan a conocer a sus *stakeholders* las acciones y los avances en materia de RSE".

**Teresa Millán, directora de Relaciones Institucionales de Lilly:** "Sí. La Responsabilidad Corporativa en Lilly es un área más dentro de la estrategia de la compañía, y como tal, al igual que otras áreas como la investigación, la fábrica... Se comunica a los medios".

**Manuel Tejedor, director de Responsabilidad Corporativa de SOS Corporación Alimentaria:** "Ahora mismo más que comunicando estamos desarrollando a fondo las políticas. Sabemos ya qué somos, ahora estamos en la fase de desarrollo del 'qué hacemos'... 'Qué decimos' será un poco más adelante".

**Ana Palencia, directora de Comunicación de Unilever España:** "Nuestra propia visión así lo refleja: Queremos ayudar a crear un futuro mejor cada día y hacerlo de una manera sostenible. Por onceavo año consecutivo, Unilever lidera el índice Dow Jones de Sostenibilidad".

### UN DIÁLOGO QUE EVOLUCIONA

Las nuevas herramientas y la cada vez mayor implicación de los dircom con la RSE han mejorado el diálogo con los *stakeholders* de las organizaciones. Esta tendencia se plasma en el *IV Informe Corresponsables: La Situación de la RSE en España* elaborado por MediaResponsible y correspondiente a 2009. Según la opinión de más de 200 expertos, una de las principales mejoras que ha experimentado la Responsabilidad Social ha sido el diálogo con los grupos de interés, siendo el segundo ámbito que más ha crecido al preguntar por las áreas de RSE prioritarias para las empresas, ya que "la conciencia social de los líderes empresariales ha evolucionado significativamente", como explica el director general en la Península Ibérica de Ikea, Peter Betzel.

Además, la percepción del grado de madurez de la comunicación con los

*stakeholders* ha mejorado con respecto a 2008. Así, los defensores de la tesis de que este grado de madurez es alto ha pasado del 19% al 25%, los del nivel medio han bajado del 47% al 44% y los del nivel bajo han disminuido del 32% al 29%. Aunque no son grandes cambios porcentuales, esta evolución es significativa al desactivar la parálisis de los años anteriores. Cabe decir que, a la hora de preguntar por las partes interesadas, el *IV Informe Corresponsables* incorpora nuevos grupos de interés entre las posibles respuestas que no aparecían en la anterior edición.

Se trata de sindicatos, proveedores y medios de comunicación. Éstos se unen a los ya reconocidos empleados, accionistas y clientes, principalmente. Algunas de estas respuestas destacan que la RSE "ha tenido una evolución comparable con la que tuvo la preocupación por el entorno", según el director de Comunicación de

Aenor, Jesús Gómez-Salomé, pero que su "interés mediático se ha reducido" según el eurodiputado del PSOE, Ramón Jáuregui.

La relación de las compañías con las asociaciones empresariales es percibida como la más madura por segundo año consecutivo, manteniendo prácticamente el mismo porcentaje (un 36% percibe un nivel alto de madurez en el diálogo).

Los sindicatos entran directamente en la segunda posición (para un 31% el nivel es alto). Esta valoración llama la atención ante la problemática laboral derivada de la crisis y más aún si se tiene en cuenta que el 69% de la muestra de la encuesta corresponde a empresas. Esta visión mayoritariamente positiva de la relación con los sindicatos puede deberse a la progresiva adaptación de su rol para integrar la RSE, lo que ha creado más

### LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS > La implantación de la RSE

**Sagrario Huelin, gerente de la Fundación Abertis:** "La RSC se ha consolidado en la gestión de las empresas".

**Almudena Rodríguez, gerente de RSE y Medio Ambiente de Accenture España:** "La sociedad ha detectado la importancia de la sostenibilidad de los negocios".

**Ignasi Fainé, responsable de Reputación Corporativa de Agbar:** "Se está puliendo lo que es RSE de lo que es marketing".

**Anna Puigdevall, responsable de Calidad y Atención al Cliente de Agrupació Mútua:** "Con la crisis las empresas han priorizado conductas socialmente responsables".

**José Femenía, director de RSC de Alcatel-Lucent España:** "La RSC deber ser sentida como un pulso de toda la organización".

**Elena Imaz, responsable de RSC de Antalis Iberia:** "La RSE ha pasado a ser el objetivo prioritario para muchas empresas".

**Tomás Conde, director de Sostenibilidad de BBVA:** "Ha habido una crisis de iniciativas de RSE".

**Pepa Rodríguez, Comunicación Externa y RSE de British American Tobacco:** "El valor añadido de la RSE es cada vez más percibido por la sociedad".

**Josep Salillas, director de RSC de Caixa Sabadell:** "La RSE se ha confirmado como un manual de prácticas".

**María Antonia Abanades, RSC de Correos:** "Con la crisis, la RSC debe ser considerada una oportunidad y no una amenaza".

### LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS > La relación dircom-sindicatos

**Juan Benedito, presidente del Sindicato de Médicos de Asistencia Pública**

**(Simap):** "Las empresas que optan por RSE lo tienen considerado un gasto ordinario".

**Federico Sánchez, responsable de Formación de la Unidad de Confederal de**

**Previsión Social:** "La RSE se adopta más como una cuestión de imagen que como política social".

puntos de conexión con la empresa como la conciliación, la igualdad, la diversidad...

Los consumidores ocupan la tercera posición (para un 30%, el nivel de madurez en la relación de la empresa con esta parte interesada es alto), después de experimentar la mayor subida de este ranking, con un aumento del 13%. Puede tener alguna relación con el incremento del segmento según el cual el consumo responsable es ocasional, que ha pasado del 74% al 88%. Sin embargo, no se han producido cambios en el 8% para el que nunca se tiene en cuenta la RSE a la hora de comprar y el 6% que cree que siempre se asume este criterio en la acción de consumo.

Los medios de comunicación también ocupan el tercer puesto, al registrar otro 30%. Choca esta buena posición de la relación empresarial con este *stakeholder* con la tradicional percepción negativa mayoritaria de su papel frente a la RSE. De

hecho, el cuarto *Informe Corresponsables* pone de relieve que para un 41% los grupos de comunicación están tratando de manera regular la Responsabilidad Social, para un 13% mal y sólo para un 23% bien y para el 3% muy bien.

En esta valoración del nivel de diálogo con los grupos interés, los empleados ocupan la cuarta posición con un 29%, un 9% más respecto a 2008. Otro 29% de los encuestados considera que el nivel de madurez en la Comunicación con los proveedores es elevado. Ello seguramente se deba a que las empresas cada vez interactúan más con los proveedores para comprobar que cumplen determinados criterios de RSE como la inclusión de cláusulas sociales y medioambientales en los contratos y la realización de auditorías. También han proliferado iniciativas en las que las empresas forman y estimulan a sus proveedores en el campo de la Responsabilidad Social.

### LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS > La relación dircom-consumidores

**Ana Etchenique, vicepresidenta de CECU:** "La RSE es la única forma de tomar medidas a medio y largo plazo".

**Laura Martínez, redactora especializada en RSC de Europa Press:** "La RSC no es ajena a la situación de crisis".

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS > La relación dircom-medios

**Rocío Algeciras, responsable de Medio Ambiente y Agricultura de Facua:** "Cada vez se implican más empresas en la RSE".

**José Manuel González, director general de Servimedia:** "La relación de la RSE con la empresa es vital, y a partir de ahí se genera su relación con la Comunicación de la empresa".

Le siguen las Administraciones Públicas, que mantienen el mismo porcentaje - 22%- de personas que perciben la relación de la empresa con este grupo de interés como de alta solidez.

Finalmente, dentro de esta clasificación se mantienen en el furgón de cola las entidades sin ánimo de lucro y el mundo académico, cuyos porcentajes son prácticamente iguales a los registrados en 2008.



### COMUNICAR DE UNA FORMA EFECTIVA LA RSC

Los modelos tradicionales de la Comunicación en sentido amplio (publicidad, RRPP, Comunicación corporativa, acuerdos institucionales, patrocinios...) están viendo como nuevas formas de comunicar, no ceñidas a los canales y herramientas tradicionales, consiguen llegar al público y a la comunidad en general de una manera revolucionaria, inmediata y efectiva utilizando, entre otros elementos, los canales que ofrecen las nuevas tecnologías.

Cuando hablamos de cómo comunicar de una forma efectiva la RSE o la RSC partimos siempre del mismo punto: qué herramientas tradicionales o nuevas deben ayudarnos para hacer llegar nuestro mensaje a nuestros grupos de interés. Pero antes debemos plantearnos si el lenguaje que estamos utilizando facilita que el proceso de Comunicación sea completo hasta nuestro receptor. Resulta importante que seamos conscientes de que cada grupo de interés es diferente y que, al mismo tiempo, las personas que los componen tienen necesidades de Comunicación concretas según su estilo de vida, formación, dedicación o día a día.

La clave para llegar al *stakeholder* está en utilizar el lenguaje y canal adecuado con cada uno de ellos. Entendemos la Comunicación Responsable como comunicar más y mejor los asuntos que interesan a cada grupo. Por ello pensamos en cuál debe ser el lenguaje que accionistas, comunidad inversora, empleados, colaboradores, proveedores, medios de Comunicación y la sociedad en general quieren que utilicemos para dialogar con ellos. Intentamos satisfacer sus expectativas, para que la percepción de cada mensaje sea correcta y sea interiorizado tal y como lo tenemos en mente como emisores. Preguntamos a cada grupo de interés qué necesita de nosotros e intentamos proporcionárselo, explicándole lo que hacemos en este sentido con un lenguaje adecuado y didáctico, el que nos pide, el que precisa y a través del canal al que mejor puede acceder en su día a día.

Como respuesta a las peticiones de nuestros grupos de interés nacieron, entre otras, iniciativas de Comunicación como la Oficina de Atención al Accionista (ubicada en Barcelona y Madrid), los *roadshows* o encuentros corporativos de Critería con sus accionistas o programas para asegurar una Comunicación directa. ¿Por qué? Porque el accionista pedía ser mimado, escuchado, informado pero también formado. Por ello se editan manuales didácticos sobre inversión y se llevan a cabo sesiones de formación para ayudarles a comprender el mercado de renta variable. En todas estas muestras de Comunicación se utiliza el lenguaje que mejor se ajusta a sus necesidades para garantizar la Comunicación bilateral y el diálogo.

En relación a las herramientas de Comunicación vinculadas a nuevas tecnologías y la RSC, Critería

### LA EVOLUCIÓN DEL DIRCOM, PARALELA AL DESARROLLO DE LA RSE

En los últimos años ha crecido la importancia del responsable del Departamento de Comunicación, hasta el punto de que nueve de cada diez (un 13% más que en 2005) de estos profesionales afirman que participan en la definición de la estrategia del organismo en el que trabajan. Además, en las empresas en las que hay un responsable de comunicación, el 75% depende del primer nivel ejecutivo, un 3% más que en 2005, y bastante más que en el año 2000, cuando el número de estos responsables que reportaban directamente al primer directivo no llegaba al 40%. Por otro lado, tal y como apunta el director general de Dircom, Sebastián Cebrián, se está rompiendo el "típico tóxico" de que los directores de comunicación de las empresas e instituciones son periodistas formados en medios de comunicación. De hecho, el 10% han estudiado económicas y el 7,5%, derecho, a pesar de que la mayoría (35,5%) siguen siendo licenciados en periodismo.

dispone de una web corporativa ([www.criteria.com](http://www.criteria.com)) en la que se procura comunicar todo aquello que pensamos que interesa a todos sus grupos de interés, con un espacio especialmente dedicado a los más de 310.000 accionistas de la compañía, y donde se da a conocer de forma destacada nuestra política de RSC.

La Intranet de Criteria es el instrumento análogo habilitado especialmente para el empleado, con quien se utilizan además otros canales para fomentar la Comunicación. Ejemplo de ello son los focus group de empleados con la dirección, las jornadas corporativas anuales, las encuestas de clima o la constitución de grupos de trabajo para compartir ideas y sugerencias que fomenten un entorno laboral más favorable.

Con la voluntad de combinar herramientas tradicionales con herramientas de Comunicación específicas de RSC, elaboramos informes anuales que van más allá de la información económico-financiera, participamos en foros académicos y profesionales, y estamos abiertos a responder encuestas sobre nuestra gestión en sostenibilidad, calidad del trato con el empleado, gobierno corporativo.

No obstante, pese a que herramientas, canales y lenguaje son importantes para llevar a cabo una Comunicación responsable, no hay que perder de vista que la RSC está en cualquier cosa que hacemos, en cómo nos relacionamos o en cómo gestionamos cualquier proyecto. Porque como profesionales, pero ante todo como personas, nos comunicamos en nuestro día a día aplicando la RSC. Buscando el diálogo, el cambio de impresiones, planteando iniciativas con ánimo de recibir comentarios sobre las mismas. Muchas veces nos centramos en comunicar unas siglas, la RSC o la RSE, olvidando que la esencia de este gran proyecto nos involucra directamente a nosotros con nuestros receptores. No estamos hablando de intangibles aunque estas siglas lo parezcan sino de cuestiones que forman parte del sentido común, de aspectos que afectan a todos y en los que todos creemos fomentar conductas éticas, la conciliación, mejorar el medio ambiente, etc.



No nos centremos tanto en qué canal o herramienta es la más conveniente, la más moderna. Pensemos en si el lenguaje que estamos utilizando es fácilmente comprensible por nuestro receptor para que podamos unirlo a nuestro proyecto.

**POR OLGA DURICH,**  
RESPONSABLE DE RSC Y RC EN CRITERIA CAIXACORP

### COMUNICAR O NO

Hemos visto como la comunicación es un ejercicio inherente a la RSE. Así, una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad y a sus grupos de interés los impactos generados a través de su actividad, poniendo en práctica el ejercicio de la transparencia y poniendo en valor las actuaciones de las organizaciones en esta materia. No obstante, se abre un debate en torno a la oportunidad de la comunicación de las actividades de RSE que efectúa la empresa y a la forma y herramientas con que lo hace. Por ejemplo, en Microsoft

Ibérica, "nuestra RC está estrechamente vinculada con la estrategia de negocio de la empresa por lo que esta condición va implícita en nuestro posicionamiento", según su directora de RSC, Olvido Nicolás. El sondeo de MediaResponsable sobre usos de herramientas de comunicación pone de relieve que los informes de sostenibilidad o RSE son la principal técnica a través de la que las organizaciones responsables dan a conocer esta condición.

Hacer pública la condición de empresa responsable es un recurso muy utilizado

# La mitad de los dircom considera que sus compañías utilizan bastante o mucho su condición de empresa socialmente responsable

en nuestro país. Así, la mitad de los profesionales de la comunicación y la RSE considera que sus respectivas compañías utilizan bastante o mucho este calificativo en su comunicación. Al preguntar sobre cómo pone la empresa en valor la percepción pública de la RSE, el elemento más nombrado es la comunicación externa (por el 71%), seguida de la comunicación interna (62%). Llegados a este punto, surgen las siguientes preguntas: ¿qué se debe comunicar? y ¿cómo se debe comunicar? sobre la RSE.

De entrada, ante la primera pregunta, algunos expertos aseguran que se puede comunicar todo, aunque la clave está en cómo poner la comunicación al servicio de la empresa y de sus grupos de interés. Un segmento de opinión considera que, en lo que concierne a la RSE, se le ha dado más importancia al comunicar que al hacer. Precisamente, según la encuesta de Dircom, un 63% cree que la sociedad percibe actualmente un abuso o banalización de la RSE.

Es cierto que en la RSE, como en cualquier otro aspecto de la gestión empresarial, ha habido actitudes cosméticas. Sin embargo, maquillar malas prácticas con una aparente

Responsabilidad Social Empresarial no es para nada sostenible en el tiempo y es una actuación temeraria,

ya que el descubrimiento del engaño podría perjudicar de una manera seria la reputación de la compañía.

Respecto a cómo comunicar, el Cuaderno de Forética *La Comunicación de la RSE*, elaborado por Diana Azuero, apunta que “comunicar bien la RSE depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio. De este modo, se garantizaría que la comunicación dejará de ser una actuación puntual al final del desarrollo para integrarse en la estrategia que las define”.

De la misma manera, la pregunta sobre cómo comunicar entronca directamente con el concepto de comunicación responsable. Este término hace referencia no sólo a comunicar la RSE sino, además, a que la manera de hacerlo –las herramientas, los canales y soportes escogidos y/o diseñados– sean responsables. Por ejemplo, imprimir en papel reciclado o procedente de una gestión forestal sostenible, asegurar el *feedback* del interlocutor, crear una web adaptada a personas con discapacidad, etc. Resulta clave que la comunicación de la RSE se haga respetando los principios éticos elementales que se deben tener en cuenta en cualquier estrategia empresarial, como no dar información falsa o no ocultar datos relevantes. Muchas veces estos esfuerzos se focalizan “editando la memoria de sostenibilidad, que es muy importante”, relata Fernando Amezuza, responsable de RSE de Kutxa.





**DIFICULTADES**

Con anterioridad hemos hecho referencia al papel clave que el dircom tiene en el impulso de la RSE. Pero los directores de comunicación y sus departamentos se enfrentan además una serie de dificultades para comunicar sus acciones y políticas en RSE. Por un lado, las internas: aún tienen menor importancia que las operaciones de negocio y/o financieras, son iniciativas poco alineadas con los objetivos estratégicos de las compañías, existen posturas internas opuestas, pro-activas y reactivas a comunicar estos temas, confidencialidad de determinados datos, dificultad para valorarlo en términos económicos... son algunas de las más señaladas. Y por otro, las externas, las que guardan relación con los medios: poca receptividad, información considerada de poco interés informativo por los periodistas, desconocimiento, falta de especialización del profesional del medio, escepticismo, prejuicios, se identifica con tácticas de RRPP y/o marketing, confusión de términos y sensación de vacío de los mismos, dificultad para convertir las ideas y principios en noticias, pocos datos concretos, mayor peso de las noticias presentadas por ONG en detrimento de iniciativas concretas empresariales, reticencia a nombrar grupos empresariales y marcas como responsables de acciones que van más allá del negocio (como patrocinios, mecenazgo, investigación...), etc.

Lo que nos lleva a hablar de cómo los medios de comunicación están asumiendo

la apuesta empresarial por la RSE. Los media tienen una doble Responsabilidad Social. Por un lado, la de transmitir de la manera más fiel y honesta todos aquellos asuntos que interesen o que puedan interesar a la sociedad; y, por otra, la responsabilidad de aplicarse, valga la redundancia, la RSE a su propia organización como empresas informativas y grupos de interés clave que son. Por tanto, se puede hablar, por un lado, de la RSE como noticia y, por otro, de los medios como parte interesada clave de la empresa.

En nuestro país muy pocas veces se liga el gradual incremento de noticias publicadas sobre RSE con la necesidad de que las compañías de comunicación comiencen a aplicar la Responsabilidad Social Empresarial, un terreno en el que cabe trabajar también a fondo en aras de ese concepto de Comunicación Responsable.

**BUSCANDO EL FEEDBACK**

El diálogo abierto, honesto y fluido entre empresa y grupos de interés sólo puede entenderse si funciona en ambas direcciones. De esta manera, se podrá llegar a conocer de primera mano sus necesidades, sugerencias y opiniones. Sólo este continuo *feedback* podrá generar el conocimiento y confianza adecuados para que las propuestas de la empresa sean las esperadas por la sociedad y sean aceptadas por la misma.

El debate en este contexto se plantea también en torno a las herramientas

**Antes de elegir la/s herramienta/s de Comunicación hay que tener claro qué quiero decir, por qué y el receptor**

## RSE y Comunicación

y métodos. El libro *Tras la RSE. La Responsabilidad Social de la Empresa en España*, elaborado por el Instituto de Innovación Social de Esade, señala que "hay cada vez más necesidad de diversificar los mecanismos de diálogo y de que estos sean adecuados y eficientes. Es evidente que no resulta adecuado un debate único y generalista, sino que precisa de debates concretos, prácticos y con un fuerte componente operativo y territorial". *El Manual para la Práctica de las Relaciones con Grupos de Interés*, elaborado por el Instituto Nóos de Estudios Estratégicos y Mecenazgo, el Institute of Social Ethical Accountability y Telefónica, describe algunos de los principales métodos de relación con los grupos de

interés. Las líneas gratuitas de atención telefónica, las reuniones individuales, los mecanismos de relación on-line, reuniones de grupo, reuniones públicas, encuestas y foros múltiples de grupos de interés son algunos de ellos.

Antes de decidirse por una herramienta u otra, o por utilizar varias a la vez, es importante determinar el mensaje (qué se desea decir), el objetivo de comunicación (por qué y con qué finalidad) y el público al que va dirigida la comunicación (el grupo de interés que se quiere informar o sensibilizar). En función de estas tres variables, y una vez valorados los pros y contras de cada una de las herramientas, se puede fundamentar la elección.

### LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS > ¿Cuáles son las principales dificultades y barreras actuales para utilizar aún más y mejor las herramientas de la comunicación en RSE y cómo éstas se pueden superar?

**Clara Acebes, directora de Comunicación de Alcoa España:** "El escaso eco en los medios de comunicación generalistas".

**David Espinar, director general de Bodegas Emilio Moro:** "El principal problema no es de herramientas, sino de mentalidad: España se halla aún lejos de haber asumido algo como la RSE".

**Ramón Avilés, dircom de la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (Croem):** "La falta de presupuesto se tiene que suplir con imaginación, creatividad e innovación".

**Rafael García, director de Comunicación y Relaciones Externas de El Corte Inglés en Aragón:** "Mayor responsabilidad por parte de las empresas que desarrollan las nuevas tecnologías, mayor control por parte de los gobiernos para evitar el fraude y los peligros que conllevan las herramientas de comunicación actuales, responsabilidad por parte de los usuarios...".

**Albert Riera, responsable de Comunicación de La Fageda:** "Formación. Se debería formar a toda la organización, de manera que exista cierta comunicación transversal, también la que sale de la empresa".



> Las Herramientas de Comunicación

## Las Herramientas de Comunicación



El sondeo realizado por MediaResponsible para Dircom arroja datos concluyentes sobre cuál es la herramienta más efectiva para trasladar la RSE según los dircom: los informes de RSE o memorias de sostenibilidad. El 31% de los encuestados asegura que son 'muy útiles' y el 22% 'bastante útiles'. Su principal clave es que

alcanza a todos los grupos de interés. Permiten "recoger una visión global de la estrategia de RSE" de la compañía, según Beatriz Lamas, gerente de Comunicación Interna y Cultura Empresarial de Renfe, y es "seguramente el documento más importante como referencia sobre las políticas de RSC", como contesta Paco Delafuente, jefe de Prensa del Grupo Leche Pascual. En la agencia de comunicación Inforpress también rompen una lanza a favor de las memorias al considerarlas como la "herramienta más completa porque integra aspectos económicos, sociales y medioambientales, transparencia y reputación", según su presidenta Núria Vilanova. En porcentajes similares a la aceptación de las memorias, responden los dircom sobre la efectividad de las publicaciones internas, consideradas 'muy útiles' por el 27% y 'bastante útiles' por el 31%. Las intranets, las webs corporativas y las publicaciones internas cierran la clasificación de las

HERRAMIENTAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Línea telefónica gratuita	Pueden responder rápidamente y con confidencialidad.	No permiten el diálogo en profundidad.
Reuniones individuales	Se puede utilizar para tantear las posibilidades de la futura relación y generar confianza en dicho grupo de interés.	Las reuniones personales no se consideran ni se informan dentro de los programas corporativos de relación con grupos de interés (GI).
Mecanismos de relación on-line	Permiten a los grupos de interés participar sin tener que asistir a reuniones.	Los resultados obtenidos no son válidos desde el punto de vista estadístico, ya que puede resultar difícil interpretar el volumen de respuestas.
Reuniones de grupo	Son un medio efectivo y flexible para conocer la variedad de los puntos de vista de los GI.	Las perspectivas que se obtienen pueden presentar desvíos en comparación con las opiniones de la población total de GI.

## Las Herramientas de Comunicación

Reuniones públicas	Son ideales para tratar impactos y decisiones locales.	No necesariamente sirven para promover un debate constructivo.
Encuestas	Puede ofrecer un panorama con validez estadística de las actitudes y opiniones de los GI.	Es una comunicación 'unilateral'. No contribuye directamente al desarrollo de la confianza o el consenso entre las partes.
Foro múltiple de grupos de interés	Resulta útil cuando los temas a tratar son complejos y las organizaciones no los pueden encarar de forma individual.	Suele generarse tensión entre el deseo de construir un foro incluyente y la necesidad de ir más allá de los discursos para promover acciones concretas.

Fuente: *Manual para la Práctica de las Relaciones con Grupos de Interés*

cinco herramientas de comunicación más valoradas por los dircom para comunicar la RSE.

Debido a la importancia que mayoritariamente los profesionales de la comunicación dan a las memorias de RSE, dedicamos a continuación un episodio completo a estas memorias transversales. Las otras herramientas

valoradas por los dircom en la encuesta de MediaResponsible se agrupan en los apartados de comunicación interna y externa que se desarrollan a continuación. Aunque en el cuadro siguiente se resumen sus principales valores.

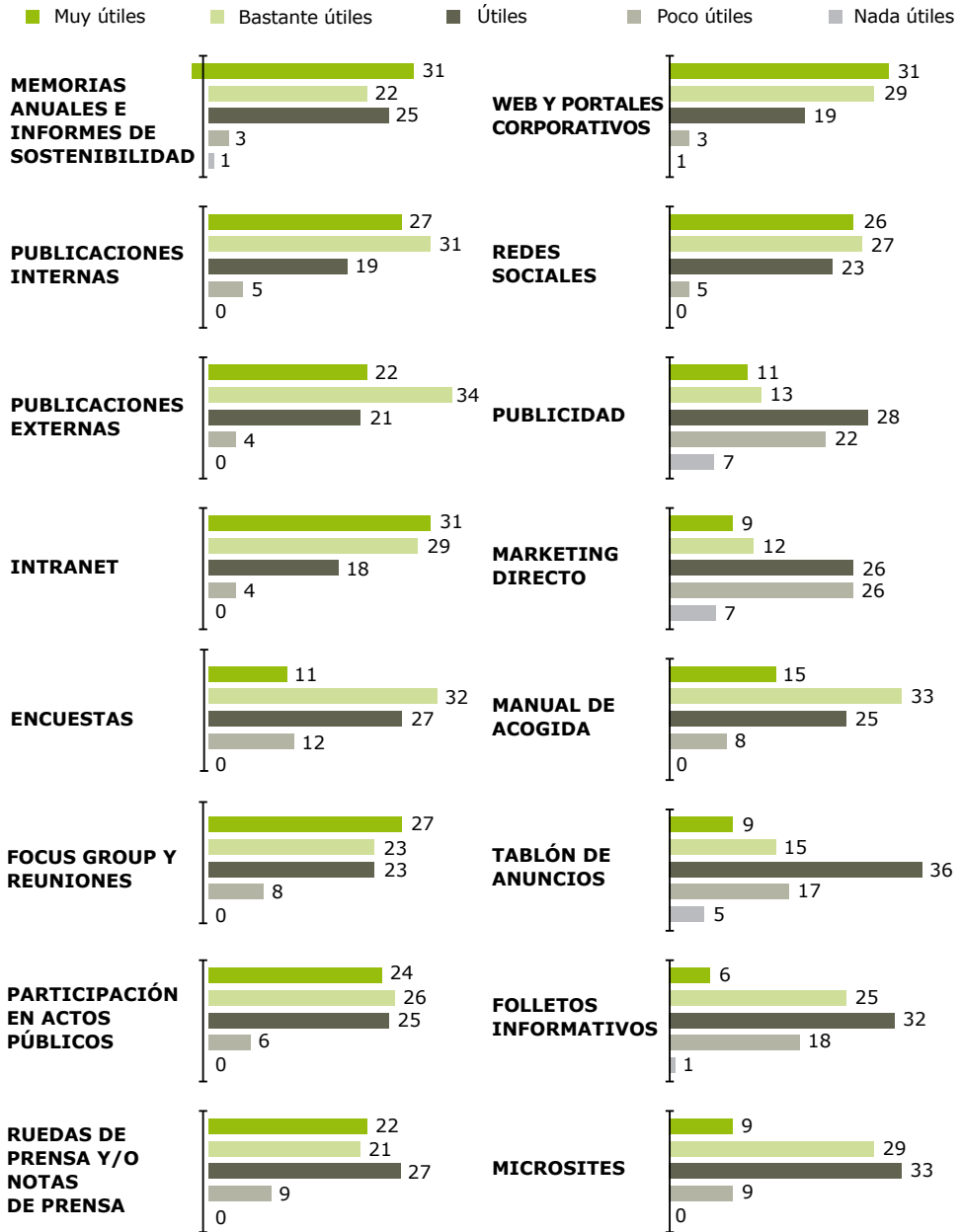
Otras herramientas de Comunicación frecuentemente utilizadas en RSE son las destacadas a continuación:

HERRAMIENTAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Tablón de anuncios	Bajo coste.	Alcance interno exclusivamente.
Participación en jornadas y seminarios sobre RSE	Información personalizada. Puede diferenciar/atraer clientes. Diálogo directo.	Puede resultar caro preparar y atender el stand y los materiales.
Folleto informativo	Se pueden realizar listas de distribución. Menos costoso que publicar una memoria.	Comunicación unidireccional. Baja prioridad. Es fácil de ignorar o malinterpretar.
Comunicado de prensa	Bajo coste y amplio alcance.	Hacen falta una historia vendible, contactos y experiencia.
Memoria de Sostenibilidad	Imagen profesional, exhaustividad, y transparencia.	Altos costes de edición. Costes adicionales de RRPP.

Fuente: *En cinco pasos. Guía para comunicar políticas de Responsabilidad Social Corporativa en las pymes*, publicada por BBVA e Iberdrola en colaboración con Fundación Entorno, Deva y Empresa y Desarrollo Sostenible

## Las Herramientas de Comunicación

**GRÁFICO 1** De las siguientes herramientas, valore su efectividad en materia de RSE:



Fuente: Encuesta sobre herramientas de Comunicación de RSE elaborada por MediaResponsable para Dircom.



## > Memorias de RSE: la herramienta clave

## Memorias de RSE: la herramienta clave

Una de las herramientas más utilizadas para comunicar la RSE es la memoria anual, que no por ser la mayoritaria puede resolver siempre el reto de trasladar la actividad de las organizaciones responsables a sus grupos de interés. Según el vicepresidente de Dircom, Carlos Sánchez Olea, "aunque la RSE es un camino sin retorno, no llega a la sociedad porque los estándares y criterios utilizados son demasiado complejos para llegar a la gente". "Hay que adaptar el lenguaje a cada uno de los grupos de interés", asevera.

Dicen que lo difícil no es llegar sino mantenerse. Pues bien, desde 2005 España se mantiene como líder mundial en número de memorias de sostenibilidad, según el Global Reporting Initiative (GRI). No ha podido con nosotros ni la primera potencia mundial, Estados Unidos, ni tampoco Reino Unido, Francia, Suecia, que para algunos están por delante de España en materia de RSE.

Pero, ¿somos también líderes en calidad de la información de dichas publicaciones? Precisamente, son varios los estudios

que coinciden a la hora de apuntar una serie de carencias cualitativas de estos documentos. De hecho, incluso en los estudios más optimistas, cerca de la mitad de los encuestados consideran que los informes de Responsabilidad Social elaborados en España no tienen un nivel óptimo de calidad.

Así, por ejemplo, según el *I Informe Corresponsables: Situación de la RSE en España'* elaborado por MediaResponsable a finales de 2008, un 21,1% considera que las memorias de sostenibilidad necesitan mejorar, un 19,9% que son poco eficaces y para un 1,5% no sirven para nada. Por el contrario, un 33,7% las considera útiles y un 14,6%, imprescindibles (gráfica 3).

Entre los que lo consideran imprescindible, hay quien opina que es la mejor herramienta de transparencia con los grupos de interés. Los que creen que son útiles inciden, además de en su importancia en el diálogo con los *stakeholders*, en su contribución a la comunicación interna de la empresa.





### POTENCIAR LA RESPONSABILIDAD Y LA TRANSPARENCIA

Muchas son las herramientas y medios para comunicar la RSE, pero lo que tradicionalmente se busca a la hora de construir un mensaje es hacerlo llegar a cada público con su lenguaje, adaptarlo a los diversos receptores para que el mismo tenga un mejor impacto, y en ese objetivo, tan importante es la forma como el soporte o canal que se utilice.

La comunicación estratégica de la RSE requiere, por tanto, de una planificación adecuada que tenga en cuenta todos los canales tradicionales y digitales de acuerdo con los diferentes públicos y *stakeholders* a los que se quiere llegar. Además, si entendemos la RSE como una estrategia y un compromiso global para reforzar la reputación de una organización, debemos tener siempre presente que la comunicación ha de basarse en la ética, en la verdad y, por tanto, en la transparencia.

Transparencia es precisamente lo que se exige a la comunicación de la RSE, aunque no todas las organizaciones están preparadas para ello. Las que sean capaces de afrontar ese reto avanzarán en la construcción de una mayor confianza entre sus públicos y grupos de interés.

La participación, la interrelación, el poder actuar con la comunidad y el entorno favorecen esa transparencia y dotan a la comunicación de todo su sentido y valor. Por esa misma razón, hoy día son muchas las empresas que están aplicando herramientas eficientes para conseguir una comunicación más directa y eficaz con todos sus grupos de interés. Blogs corporativos, presencia en redes sociales, webs más interactivas y participativas son, sin duda, herramientas que ayudan a la comunicación de la responsabilidad social de una forma más próxima, más activa, y que tienen como gran virtud el hecho de permitir un diálogo más fluido y transparente entre la organización y el público al que se intenta hacer llegar esa comunicación. Esta estrategia es válida tanto para la comunicación externa como para la interna, que debe diseñarse de manera que se combine con una buena comunicación ascendente, descendente, formal, informal, vertical u horizontal y a través de canales como la intranet u otros.

Para comunicar con rigor en materia de RSE es necesaria esa voluntad de transparencia y también metodología. Por ejemplo en el caso de la memoria de actividades de la organización elaboradas con criterios de sostenibilidad, y de acuerdo con las especificaciones del Global Report Initiative (GRI) -lo que significa que se han seguido y cumplido las máximas especificaciones por lo que se refiere a los indicadores de sostenibilidad y que existe una verificación de la información en todas las actuaciones de la organización por parte de un experto externo e independiente-. Estas publicaciones de referencia que son las memorias representan una herramienta muy útil para el trabajo que realizan todos los miembros de una organización, permitiendo conocer en que ámbito de la misma se puede mejorar y que esperan de ella sus diferentes grupos de interés.

Finalmente, añadir que esta voluntad no sólo está presente en la comunicación, también lo está en los soportes que se utilizan para la misma. Así, además del uso de materiales respetuosos con el medio ambiente, como el papel reciclado, es importante desarrollar una apuesta por las nuevas tecnologías digitales más sostenibles.



POR **GUSTAU LAMADRID**,  
RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE TRANSPORTS  
METROPOLITANS DE BARCELONA (TMB)

### Es clave que haya un equilibrio entre 'buenas' y 'malas' noticias para demostrar credibilidad

#### Carencias y mejoras de las memorias

Las carencias de los informes más nombradas por los expertos encuestados en el *I Informe Corresponsables* son su lenguaje complejo y demasiado técnico, su excesiva extensión ("son largas y tediosas"), y que sólo reflejan lo bueno ("falta autocrítica").

Algunas de las mejoras apuntadas por el primer *Informe Corresponsables* son "hablar tanto de lo que se hace como de las áreas de mejora, ya que los *stakeholders* lo valorarían", "el lenguaje y los formatos deberían ser más accesibles y pedagógicos o en su caso hacer versiones accesibles y sencillas de los informes finales", "incluir hojas de ruta de mejora de la organización"

o que "el proceso de verificación sea más riguroso". También se vaticina que las memorias de sostenibilidad se integrarán en el informe anual de las empresas debido a la asimilación de la triple cuenta de resultados (económica, social y medio ambiental).

Todas estas carencias y mejoras coinciden con las reflejadas en el informe *Cuenta conmigo. La opinión de los lectores sobre memorias de sostenibilidad*, elaborado por KPMG y SustainAbility para el GRI en base a las recomendaciones de más de 2.300 lectores de memorias de sostenibilidad de 40 países. Son, precisamente, los que han seleccionado a los ganadores de los GRI *Reader's Choice Awards 2010*.



La mayoría de esta gran masa crítica opina que los grupos de interés deberían participar de forma más activa en la elaboración de las memorias. “La participación de los grupos de interés en la selección de temas a incluir en la memoria, invitando a los grupos de interés más destacados a aportar sus comentarios y demostrando cómo se incorporan sus opiniones a la estrategia, y los objetivos de las organizaciones, son aspectos que se consideran importantes”, señala el informe. Se considera que “las organizaciones probablemente omitan los fracasos en sus memorias de sostenibilidad. Es clave que haya un equilibrio entre ‘buenas’ y ‘malas’ noticias para demostrar credibilidad y compromiso hacia la sostenibilidad”.

Todos estos aspectos son retomados cuando se les pregunta a estos 2.300 lectores cómo serán las memorias de sostenibilidad en un futuro. Así, visualizan un informe de RSE consultado por “un mayor número de lectores” y una mayor proporción lo utilizan en su toma de decisiones, “basado en el diálogo continuado con los grupos de interés”, donde “queda claro el valor que la sostenibilidad tiene para la organización”, en el que “se demuestra cómo se ha innovado en los procesos y productos para satisfacer las necesidades de sostenibilidad”, que son fruto de “procesos de verificación más sólidos y relevantes”, y que ofrecen “plena accesibilidad de la información a través de distintos formatos, como copias impresas, formatos PDF o comunicaciones web”. En esta proyección de futuro, un segmento de opinión augura “el fin de las memorias de sostenibilidad, integrándose toda su información dentro

de los informes anuales y en otros medios de comunicación corporativa”.

El Informe RSC 2008 de la Fundación Alternativas también da pistas sobre las estrategias de mejora de los informes de RSE. Así, según este estudio, los factores que dan más credibilidad y confianza a la información de Responsabilidad Social son el establecimiento de objetivos de mejora anuales y la divulgación transparente del cumplimiento de los mismos (para el 75%, estos dos aspectos son muy importantes), la comunicación de forma abierta y sincera, y la reflexión sobre los impactos sociales y ambientales negativos de su actividad (son importantes para el 71%) y la inclusión de compromisos de mejora en las áreas consideradas relevantes (importante para el 69%).

Este mismo informe también sondea la opinión sobre las memorias de sostenibilidad, siendo mayoritariamente crítica. Sólo un 10% de los expertos consultados entienden que los informes de las empresas españolas tratan los asuntos importantes con un nivel de detalle adecuado, mientras que para el 48% son un instrumento de cosmética, para un 25% las compañías de nuestro país omiten con frecuencia información relevante y para un 14% no tratan los temas más importantes con un nivel de detalle adecuado.

### Las memorias del Ibex

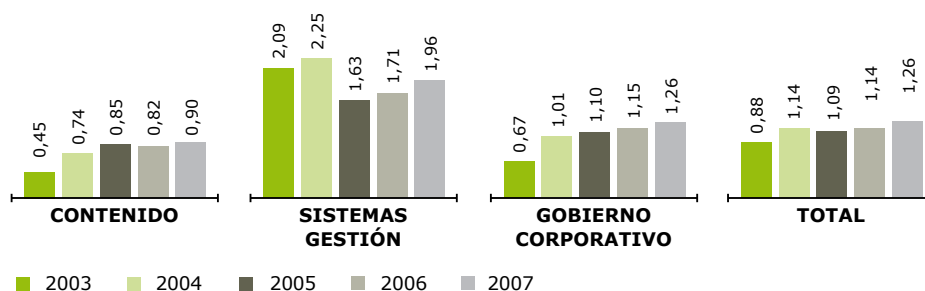
Winston Churchill decía que, a mayor poder, mayor responsabilidad. Por tanto, si trasladamos este concepto a las empresas del Ibex 35, en teoría deberían de ser líderes en RSE y, en consecuencia, en la elaboración de memorias de sostenibilidad.

## Memorias de RSE: la herramienta clave

Sin embargo, el estudio del Observatorio de RSC *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35. Análisis del ejercicio 2007* da a estos informes un claro

suspense. Así, lo puntúa con un global de 1,26, correspondiente al grado de calidad de información 'escasa' (Gráfica 2). De 0 a 1 es considerada anecdótica, de 2 a 3 incompleta y de 3 a 4 completa.

**GRÁFICO 2** Resumen de Resultados Globales 2003-2007



Fuente: estudio del Observatorio de RSC *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35. Análisis del ejercicio 2007*.

A pesar de esta baja puntuación general, tanto el cómputo global como los tres ejes de análisis –contenidos, sistema de gestión y gobierno corporativo– experimentaron una leve mejoría en su puntuación durante 2007. Así, el cómputo global aumentó 0,12 puntos, los contenidos, 0,8 puntos hasta el 0,90 (información anecdótica); el sistema de gestión, 0,11 hasta el 1,26 (información escasa), y el gobierno corporativo, 0,25 puntos hasta el 1,96 (información escasa).

Por tanto, el gobierno corporativo se sitúa como el ámbito mejor valorado y el de mayor crecimiento. “Esta tendencia ya recogida anteriormente, permite predecir una sustancial mejora en años posteriores al haber ido recogiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores”, señala el estudio.

El análisis del Observatorio de RSC también destaca que “en muy pocas ocasiones se aportan detalles sobre los sistemas de gestión, más allá de la mención de su existencia, que permitan al lector hacerse una idea de la efectividad de los mismos”.

El sector más valorado es el de tecnología y comunicación (1,71), seguido del energético (1,58), el financiero e inmobiliario (1,20), servicios de consumo (1,16), materiales básicos, industria y construcción (0,97) y bienes de consumo (0,89).

El estudio del Observatorio subraya que “sólo dos empresas informan de manera desglosada de los gastos salariales por país”, que “el 83% de las empresas analizadas no informan en sus memorias de las diferencias en los rangos salariales

de hombres y mujeres por escalas profesionales” y que “siguen sin producirse avances sustanciales en relación con la transparencia de la información acerca de las retribuciones que perciben los consejeros”.

Sin embargo, también destacan aspectos positivos, como que “el 54% informa sobre la aprobación de un código ético o de conducta” y que “el 40% realiza una verificación externa e independiente del informe de RSC”.

Precisamente, el estudio *Cultura, políticas y prácticas de Responsabilidad Social en las Empresas del Ibx 35 2008*, elaborado por el Observatorio RSE, ofrece un panorama más alentador. Así, las memorias de sostenibilidad de 30 empresas reciben la calificación de satisfactorias, frente a las 28 de 2007. Un total de 16 de estos informes obtienen un notable (10 en 2007) y seis, un excelente (2 en 2007).

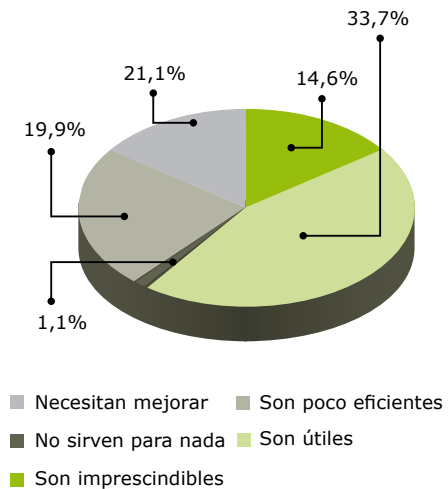
Según este análisis, una de las principales novedades de los informes de RSE publicados en 2008 es la mayor atención que se ha dedicado a la participación de los grupos de interés en el proceso de elaboración del informe. Sin embargo, puntualiza que el diálogo con los *stakeholders* en la realización de las memorias “se limita a explicaciones de carácter general sobre la realización de encuestas, sobre las que no se proporcionan datos ni conclusiones”.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el estudio del Observatorio RSE también pone sus ‘peros’ a la verificación de las memorias. Así, aunque 26 informes han sido objeto de verificación

independiente, “en la mayoría de los casos el proceso de verificación tiene más relación con el objetivo de obtener el nivel plus del GRI que con el de garantizar la fiabilidad de la información. En la mayoría de los informes, el trabajo de verificación se limita a la comprobación de la concordancia con los requerimientos de GRI”.

“El proceso de revisión de los informes es realizado de acuerdo con la norma ISAE 3000 *Assurance Engagement* de la Federación Internacional de Contabilidad, que contempla un nivel de aseguramiento limitado (*Limited Assurance Engagement*) y uno más avanzado o nivel de aseguramiento razonable. En 25 de los 26 informes verificados se ha utilizado el nivel de aseguramiento limitado”, añade.

**GRÁFICO 3** ¿Cómo calificaría las memorias de sostenibilidad?



Fuente: *I Informe Corresponsables: Situación de la RSE en España*, elaborado por MediaResponsable

### CÓMO ESTAMOS ADOPTANDO LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES Y LAS NUEVAS AL ÁMBITO DE LA RSE

Todos los que trabajamos en comunicación, o nos relacionamos con ella, somos más que conscientes de la evolución que ésta ha sufrido o más bien dicho, está sufriendo, durante los últimos años. La revolución tecnológica ha provocado la aparición de nuevos conceptos como: comunidad, entorno 2.0, interactividad, bi-direccionalidad, redes sociales, contenido... que están afectando a la forma de comunicarse con los diferentes *stakeholders*.

Pese a esta evolución, hemos de ser más que conscientes de las diferencias existentes entre la comunicación comercial y la comunicación de la RSE en cuanto a su finalidad u objetivos se refiere. La primera está más centrada claramente en conseguir generar persuasión, mientras que la segunda busca dar a conocer las iniciativas que la compañía lleva a cabo en el ejercicio de su responsabilidad en la sociedad en la que opera.

Por lo tanto, conceptos como transparencia, honestidad, sinceridad, compromiso y responsabilidad toman especial relevancia para el éxito de la comunicación de la RSE. Por eso, desde Unilever estamos comprometidos con una comunicación de la RSE transparente, honesta, sincera, comprometida y responsable, donde también tienen cabida nuevos conceptos como interactividad, bidireccionalidad, contenido... Un claro ejemplo lo tenemos con los canales de comunicación creados para mantener un diálogo claro, constante, participativo y fluido con uno de nuestros *stakeholders* más importantes: nuestros empleados. Ellos son el corazón de nuestra compañía y sin ellos no sería posible llevar a cabo todo nuestro programa UNIdos de voluntariado corporativo, así como otro tipo de acciones sociales de la compañía. Todos ellos agradecen enormemente la ayuda que les ofrecemos en descubrir ese 'rinconcito social' de su corazón, que al descubrirlo les hace ser más felices en su contribución en poder ayudar a crear un mundo mejor.

Unilever España ya contaba con canales clásicos de comunicación interna como la revista mensual @news, sistema de e-mailings, tablones de anuncios... pero gracias a las nuevas tecnologías, hemos desarrollado nuevos canales de comunicación interna como canal de TV interno, o la nueva intranet que permite a los empleados no sólo conocer y estar informados sino participar activamente en el diálogo y poder dar a conocer y mostrar su opinión. Prueba de ello es el Programa de Voluntariado Corporativo UNIdos, previamente comentado. Un programa de voluntariado interno de Unilever donde el empleado juega un papel clave en su desarrollo, no sólo por su participación física en el propio voluntariado sino por su participación activa a la hora de definir y seleccionar el tipo de voluntariado a realizar, entidades... e incluso a la hora de difundir el programa entre sus compañeros.

Dicha participación cualitativa, no hubiese sido posible sin el desarrollo de los nuevos canales comentados anteriormente. Pero en Unilever aún buscamos más, por eso estamos explorando la idea de crear el blog interno UNIdos: un espacio donde poder compartir experiencias, opiniones, vivencias y crear una corriente interna socialmente positiva hacia el voluntariado.

Desde Unilever, existe también la voluntad de hacer llegar el espíritu del programa UNIdos al ámbito externo. Por eso, hemos publicado un *booklet*: un pequeño libro- guía que recoge todos los voluntariados realizados por los empleados de Unilever, las diferentes entidades donde se han realizado, testimonios de voluntarios y beneficiarios... Dicho *booklet* se repartirá a nuestros diferentes *stakeholders* en los diferentes foros sociales en los que participa activamente Unilever.

Para acabar, sólo me gustaría volver a insistir en que, en un mundo tan dinámico y activo como el de la comunicación, parte del éxito de una comunicación de la RSE eficaz pasará por saber combinar los nuevos avances, tendencias, posibilidades y comportamientos que están apareciendo con los valores que se desprenden de la RSE: transparencia, honestidad, compromiso y responsabilidad. Sólo así conseguiremos tener con nuestros *stakeholders* un diálogo claro, fluido y constante y darles a conocer las iniciativas que la compañía lleva a cabo en el terreno de la RSE.



POR ANA PALENCIA,  
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE UNILEVER ESPAÑA

### Últimas tendencias

VISIÓN 2020	
El fin de las memorias de sostenibilidad	Memorias completamente integradas en los informes anuales y otros medios de comunicación corporativa.
Plena accesibilidad. Integración del papel desempeñado por los grupos de interés	Información presentada en distintos formatos, incluidas copias impresas, formatos PDF e información vía web.
Trasladado a la práctica del negocio	Preparación de memorias en base a un diálogo continuado con dichos grupos. Los elementos de sostenibilidad se traducen en objetivos de negocio, alineados con la estrategia de la empresa.
Sostenibilidad e innovación	Inclusión en la memoria de un análisis sobre cómo se ha incorporado la innovación de productos y procesos para satisfacer las necesidades de sostenibilidad.
Un argumento de negocio establecido	La claridad del enfoque adoptado en las cuestiones de sostenibilidad hace que ya no sea necesario demostrar el valor de la sostenibilidad para el negocio.
Mayor número de lectores y lectores más activos	El número de usuarios de las memorias de sostenibilidad se ha incrementado hasta llegar a la mayor parte de su público objetivo. Se ha generalizado el uso de las memorias en la toma de decisiones.
Confianza y fiabilidad	Normas aceptadas a escala global y procesos de verificación más sólidos y relevantes, aumentando la confianza en las memorias y facilitando su comparación.

Fuente: estudio *Cuenta conmigo. La opinión de los lectores sobre memorias de sostenibilidad*, elaborado por KPMG y SustainAbility para el GRI.

## Memorias de RSE: la herramienta clave

Ante las carencias de los informes de sostenibilidad apuntadas desde varios foros, algunas empresas han respondido introduciendo novedades e innovaciones para intentar superarlas. Así, se ha generalizado la tendencia de publicar en papel un resumen ejecutivo de la memoria y de presentar el informe completo en la web. Esta reducción del grosor del documento físico responde a las críticas sobre la excesiva amplitud que tenían las primeras ediciones, ofreciendo de esta manera una publicación más manejable y de más fácil consulta. En muchos casos, también responde a una inquietud medioambiental, ya que al disminuir el papel utilizado, se reduce uno de los impactos sobre el entorno.

En muchos casos se incluye la versión extendida y la reducida en la web corporativa. Estas versiones digitales también han experimentado mejoras significativas. De hecho, algunas empresas han querido ir más allá del simple acceso al documento en PDF. Así, por ejemplo, se ofrecen versiones interactivas en las que el lector puede acceder directamente al capítulo que más le interesa. En varios casos, se ha introducido el formato de libro digital, ofreciendo, además de texto, herramientas multimedia como vídeos.

Ante otra de las demandas generalizadas –la inclusión de los grupos de interés en el proceso de elaboración de las memorias– se han producido algunos avances. Así, son varias las empresas que han mantenido reuniones presenciales con representantes de los grupos de interés para conocer su opinión y sugerencias sobre el informe, plasmando cómo se ha dado respuesta a estas demandas. Determinados informes incluyen declaraciones de representantes de los diferentes grupos de interés. Incluso, algunos de estos *stakeholders* han recibido parte del borrador de la memoria, antes de su publicación, para recabar su parecer.

Sin embargo, gran parte de las memorias sólo hacen referencia a los canales habituales de comunicación con los *stakeholders*, sin hacer referencia a si se han empleado para la elaboración de los informes.

Quedan varias reivindicaciones generalizadas a las que prácticamente no se les ha dado respuesta. Así, no se ha detectado ningún cambio significativo en el lenguaje con el objetivo de que este sea más sencillo e inteligible para el ciudadano de a pié. Lo mismo ocurre con la falta de autocrítica: hemos encontrado muy

### LAS ÚLTIMAS NOVEDADES EN MEMORIAS DE RSE

- Versión digital interactiva: libro o revista electrónica con vídeos.
- Reuniones con grupos de interés para saber su opinión de la memoria.
- Declaraciones de representantes de los diferentes *stakeholders*.
- Algunos de estos grupos de interés reciben parte del borrador de la memoria, antes de su publicación, para recabar su parecer.
- Tabla de objetivos, identificando su cumplimiento con una iconografía de fácil entendimiento (los colores del semáforo, por ejemplo).
- Un apartado dedicado a asuntos sensibles o polémicos.



pocos ejemplos de memorias que aborden aspectos negativos de la compañía y sólo algunas incluyen el seguimiento y la comprobación del cumplimiento de objetivos anuales.

En definitiva, aunque todavía es necesario avanzar para que el informe de RSE se convierta en un auténtico 'libro abierto', no se puede negar el esfuerzo que han hecho muchas empresas españolas en la elaboración de sus informes de sostenibilidad.



**Tabla 1:** Top Ten de los países con mayor de número de memorias de sostenibilidad\*

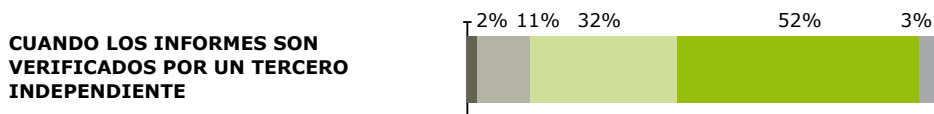
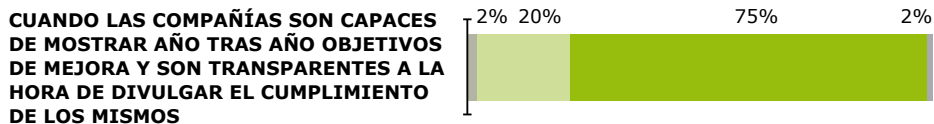
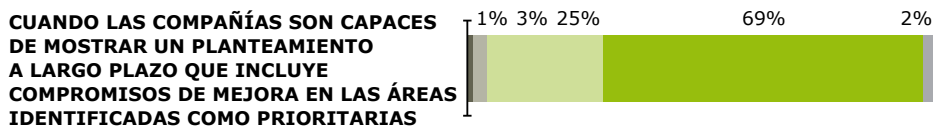
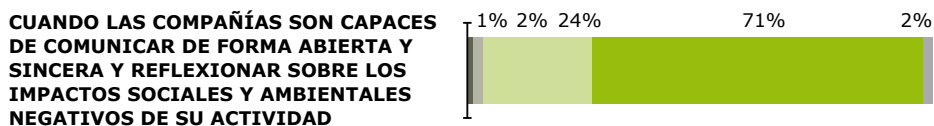
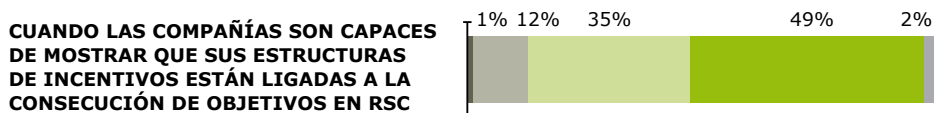
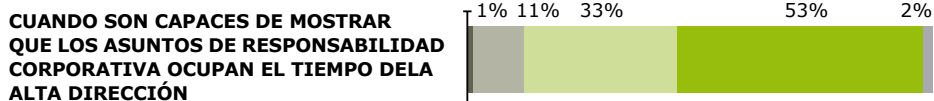
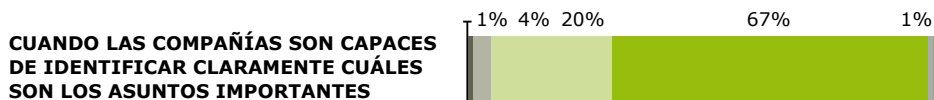
Pos.	2010	Nº mem.	2009	Nº mem.	2008	Nº mem.	2007	Nº mem.
1	España	107	España	127	España	133	España	94
2	EEUU	85	EEUU	120	EEUU	60	EEUU	40
3	Suecia	60	Brasil	70	Brasil	43	Australia y Reino Unido	31
4	Brasil	52	Sudáfrica	60	Holanda, Alemania y Australia	34	Holanda y Canadá	27
5	Holanda	44	Australia	59	Italia	30	Sudáfrica	26
6	Alemania	39	Japón	51	Reino Unido y República de Corea	34	Holanda y Canadá	27
7	Canadá	37	República de Corea	50	Canadá	25	Francia	20
8	Japón	36	Holanda	49	Japón	24	Brasil y Japón	18
9	Australia	34	Reino Unido	47	Sudáfrica	23	Alemania	16
10	República de Corea	14	Alemania e Italia	42	Australia	20	República de Corea	10

\*Fuente: GRI. Listado de memorias de sostenibilidad que se han basado en el GRI. Datos extraídos el 6 de noviembre de 2010.

## Memorias de RSE: la herramienta clave

**GRÁFICO 4** *La credibilidad y la confianza que me inspira la información de las compañías en materia de responsabilidad corporativa mejora...*

■ Nada importante   ■ Relativamente poco importante   ■ Relativamente importante   ■ Muy importante   ■ No sabría decir



Fuente: *Informe RSC 2008* de la Fundación Alternativas.

### GRUPO EROSKI : SUS PARTES INTERESADAS Y LA TRANSPARENCIA

Mucho se ha venido escribiendo y hablando acerca del papel de las partes interesadas y la gestión de la Responsabilidad Social. Si por ésta entendemos el resultado de haber recogido las expectativas de aquellas y haberlas integrado en la gestión de la empresa, el cómo se recogen esas necesidades, el canal utilizado y el uso de la información recabada por ese canal son ámbitos de gestión sobre lo que poco existe sistematizado.

Por otro lado, las memorias de Responsabilidad Social o de Sostenibilidad se han erigido como uno de los canales de Comunicación con las partes interesadas por excelencia, aun teniendo ellas mismas dos grandes carencias: se trata de un acto comunicativo anual y además unidireccional, es decir, es la empresa la que cuenta en ellas lo que gestiona y cómo lo obtiene, pero no existe un diálogo más que muy puntual, al final de las mismas en el que se abre un capítulo de opiniones poco interactivo. En Grupo Eroski editamos la primera memoria en 2002, y poco podíamos imaginarnos entonces la fenomenal herramienta de Comunicación que puede llegar a ser, tanto por la calidad de la información aportada (modelo GRI de indicadores, validaciones de datos, certificaciones...) como por la propia importancia que diferentes interlocutores (ONG, universidades, trabajadores y mundo empresarial) han ido dando a las memorias de manera que han venido a ser una foto anual del estado de la cuestión en la empresa.

Tratándose pues de un canal adecuado, serio y muy valorado en Grupo Eroski quisimos dar un paso adelante en materia de interactividad, y diálogo con las partes interesadas. Habíamos detectado que la Comunicación unidireccional no colmaba las expectativas de los grupos de interés. Así que en la segunda memoria trabajamos y comunicamos mejor los indicadores, la mejora continua (elaborar la segunda memoria es más difícil que la primera) y explicábamos el por qué determinados objetivos se habían pospuesto o no se habían cumplido. Fuimos ahondando en la transparencia y a la vez que cada memoria ha ido siendo más profunda y real que la anterior, íbamos trabajando otros canales de relación (focos de diálogo con consumidores, reuniones con trabajadores, presencia en foros de referencia, trabajo continuado con las ONG más cercanas con planificaciones anuales conjuntas...).

Como resultado de esta profundización en la última memoria decidimos llevar a la práctica un hecho pionero y que nos dio buenos resultados. Antes de editar la memoria y tras la verificación de sus contenidos y datos enviamos la misma a cuatro expertos del mundo académico y social de reconocido prestigio y a un catedrático en transparencia y pusimos en sus manos los contenidos de la memoria. Cada uno desde sus expectativas, conocimiento, experiencia nos hicieron diferentes preguntas acerca de aspectos que entendían no bien resueltos o ni siquiera atendidos en la memoria. Grupo EROSKI se comprometía a responderles y a publicar en la propia memoria el dictamen final sea del estilo que fuera y concluyera lo que concluyera. Fueron 15 las cuestiones planteadas por los expertos, todas ellas cubrían los diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social: aspectos medioambientales relacionados con el cambio climático, aspectos de información a consumidores en etiquetado, aspectos de relaciones con proveedores locales y de los países empobrecidos... Y una a una las respondimos. Algunas nos ayudaron a ahondar en la explicación dada en la memoria, otras nos hacían focalizar algún aspecto que no teníamos bien resuelto, otras nos obligaban a comprometernos a obtener mayor gestión y mejores resultados en los próximos ejercicios. Todas ellas útiles y bien construidas.

A partir de ahí, remitimos nuestras respuestas a los expertos. Al cabo de unos días recibimos la valoración dada por ellos a las mismas, escrito que publicamos íntegramente en la Memoria y que supuso para nosotros un ejercicio de transparencia y veracidad importante. Por primera vez no publicábamos algo unidireccional sino que respondíamos a cuestiones planteadas por expertos y dábamos a conocer la opinión de los mismos al respecto de nuestra gestión de esos ítems críticos.

Solamente me queda decir que la posibilidad de responderles, la focalización de los temas y el alumbrar así la memoria ha sido una experiencia muy positiva. Ahora 'solo' nos queda la mejora continua.



**POR MARTA ARÉIZAGA,**  
DIRECTORA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GRUPO EROSKI



> Herramientas para la Comunicación Interna

Las memorias no son la única herramienta para comunicar la RSE. Sea como fuere, el marco económico ha dejado al descubierto que algunas empresas apuestan por la Comunicación Interna y específicamente por la relativa a sus empleados para superar la crisis, o bien para mejorar la reputación corporativa en momentos de bonanza. La Comunicación y el posicionamiento surgen, indistintamente de la coyuntura, “siempre de la necesidad de dar respuesta a nuestros grupos de interés en los temas que les resultan importantes”, explica Manuel Tejedor, director de Responsabilidad Corporativa de SOS Corporación Alimentaria, aunque “sin embargo, la Comunicación debe ser el final del proceso”, en opinión de Susana Gato, gestora de proyectos de RC del Grupo Antena 3. En concreto, la Comunicación “directa y periódica” con la plantilla se utilizó en el 94% de los casos ante situaciones complicadas. Las empresas también apuestan por una “relación fluida” con el comité de empresa. “Esta estrategia suele albergar una inquietud preventiva aunque debe cultivarse en tiempos de bonanza”, según la profesora del IESE Ángela Gallifa. La experta recuerda que los sectores químico-farmacéutico y el financiero “ya destinaron una mayor cantidad de recursos en época de bonanza para superar ahora la crisis”. A pesar de ello, una empresa u organización que hoy por hoy navegue por escenarios adversos, además de considerar otras medidas, puede utilizar instrumentos de Comunicación que permitan trasladar

los porqués de las necesidades de la organización, actuar tras comunicar el mensaje y preparar a los directivos ante el cambio que se avecina.

Las herramientas de Comunicación Interna se dividen en dos grandes grupos: las de Comunicación Ascendente, aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía, y las de Comunicación Descendente, la que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Cada tipo de Comunicación requiere de unas herramientas diferentes, aunque los usos de todas ellas pretenden obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir, una imagen positiva y un clima adecuado. Entre las herramientas de Comunicación Descendente encontramos, por ejemplo: el manual del empleado, las comunicaciones escritas, los boletines informativos, las comunicaciones electrónicas, los periódicos internos, las cartas al personal, las reuniones de información o las entrevistas individuales entre otras. Los diferentes estudios realizados respecto a la Comunicación Interna coinciden en que la mejor forma de Comunicación Descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos. Éstos últimos permiten “acercar la RSE a toda la organización”, como recuerda Javier López-Galiacho, de FCC. Ana Palencia, de Unilever España, opina que “los medios digitales y las redes sociales son clave para poder hacer llegar nuestros mensajes en RSE”.

**El marco económico ha dejado al descubierto que algunas empresas apuestan por la Comunicación Interna y sobretodo por la relativa a sus empleados para superar la crisis**

## Herramientas para la Comunicación Interna

Por otra parte, entre las herramientas de Comunicación Ascendente podemos encontrar: la entrevista, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, por correo, buzón de sugerencias, intranets, etc. Es decir, las organizaciones disponen de un amplio repertorio de herramientas de Comunicación que les permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

El 40% de las empresas españolas invierten entre 50.000 y 500.000 euros en Comunicación Interna. Las reuniones y el correo electrónico son los instrumentos más utilizados para comunicar los cambios a los empleados. Éstas son dos de las principales conclusiones del quinto estudio del Observatorio de Comunicación Interna (2010), creado por Inforpress, la revista

*Capital Humano* y el IE Business School en el año 2003.

El estudio también revela que un 26,4% de las empresas destina entre 10.000 y 50.000 euros. La Comunicación Interna se gestiona mayoritariamente desde los departamentos de RRHH (43,4%) pero la tendencia es a que esta área dependa del de Comunicación Externa (39,8%).

Según se desprende del informe, sólo una mínima parte de las compañías tienen un departamento exclusivo de Comunicación Interna, y las más grandes (más de 2.000 empleados) gestionan, en mayor proporción, su área de Comunicación Interna junto con el de la Externa, una tendencia que se viene observando desde 2005. Por otro lado, las organizaciones con menor número de empleados, ubican el área de la Comunicación Interna en el departamento de Recursos Humanos.



### Con las publicaciones internas y reglamentos se comunica la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones

#### Comunicación de los cambios en las empresas

En los últimos años, la mayoría de las organizaciones que ha participado en este estudio se han enfrentado a cambios profundos y estructurales. El 89% reconoce haber puesto la Comunicación Interna a disposición de la gestión de cambios estratégicos y estructurales de la organización. Cada empresa ha señalado cinco áreas que han sufrido remodelaciones y han requerido acciones de Comunicación Interna. Para comunicarlas, las herramientas y los canales son siempre grandes aliados, y las empresas entrevistadas confían, sobre todo, en los sistemas de reuniones, las revistas internas y el correo electrónico, siendo este último el canal on-line protagonista. No obstante, muchas organizaciones reconocen que el abuso del correo impide a veces generar la expectación, motivación y atención requerida para ciertos temas. Por eso, las nuevas tecnologías ofrecen otros canales como las intranets, los portales del empleado o los videos corporativos que están en auge.

#### Publicaciones internas y reglamentos

Con esta familia de herramientas se suele comunicar la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa, o bien dar cuenta sobre las últimas informaciones generadas por la organización. Pueden incluir también todo aquello que se considere oportuno:

la filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente). Un ejemplo concreto es el manual del empleado, que además de lo comentado, permite por ejemplo informar a los superiores sobre la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados, lo que generaría repercusiones negativas por descontento. Algunas empresas piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato. Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política a través de esta herramienta, que ha evolucionado y cada día tienden más hacia la sencillez. Por ejemplo encontramos casos en los que se ha derivado el típico manual a una colección de fichas coleccionables que recoge todos los rasgos de identidad, con especial atención a los códigos de conducta y a los valores de la organización. Otra innovación radica en la distribución de estos códigos en forma de pack que integran, además de la documentación, un obsequio. Las organizaciones aprovechan esta tipología de herramientas para dar a conocer, por ejemplo y entre otros, su comportamiento medioambiental y el apoyo que pueda prestar a la comunidad.



### TODO CUANTO SUCEDE EN UNA EMPRESA, HABLA DE ELLA

La RSC no puede vivir en la memoria. Toda herramienta, canal y tecnología de la información debe ser empleada día a día para asegurar que la RSC se integra en las entrañas de la empresa y refuerza su estrategia. Estamos experimentando el paso de la implantación de la RSC como una moda y estrategia de marketing a convivir en la Sociedad de la Responsabilidad, donde todo lo que hacemos tiene una repercusión.

El éxito de ese eco debe organizarse bajo una política de la Comunicación Responsable, asentada sobre los valores corporativos y la misión común que se desarrolle de forma transversal en cualquier organización y en todas direcciones. La identidad de las empresas se construye con la personalidad de cuantos la defienden -es el ADN corporativo-, y de cuantos la transforman en imagen responsable o reputación corporativa. Todo cuanto sucede en una empresa, habla de ella.

Este punto de partida nos permite extraer los principios fundamentales que definen una estrategia de Comunicación Responsable y la elección de herramientas y canales para su adecuada puesta en marcha:

- Coherencia con la identidad corporativa.
- Comunicación centrada en la teoría de los *stakeholders*.
- Creación de redes de relación transversal e interacción bidireccional en la organización.
- Innovación constante y nuevas tecnologías de la información: resulta imprescindible tener el mayor conocimiento posible de la diversificación y evolución que las nuevas tecnologías están generando en las herramientas y canales de Comunicación de las empresas. Esta nueva sociedad de la información, de la inmediatez, de la participación, permite la interrelación de todos los *stakeholders* en los procesos de Comunicación, lo que enriquece el diálogo y favorece una responsabilidad compartida. Por este motivo, las empresas y especialmente los departamentos de Comunicación juegan un papel fundamental para impulsar la creación de un entorno de Comunicación que permita la transmisión de valores y la interrelación de las empresas con todos sus grupos de interés.

En el mapa de la Comunicación hemos contemplado aquellas herramientas y canales de Comunicación más eficaces para transmitir la política de RSC a nuestros grupos de interés. Por supuesto, cada tipo de actividad económica, social y medioambiental y cada grupo de interés o receptor de la Comunicación, precisa de un tipo de canales, herramientas y recursos diferentes. En el caso de la Fundación Adecco y puesto que nuestra actividad se fundamenta en la gestión responsable de los recursos humanos, queremos centrarnos en la Comunicación de iniciativas sociales dirigidas a empleados y directiva, permitiendo la puesta en marcha de programas responsables en la compañía. En la Comunicación de proyectos sociales a la plantilla resulta imprescindible que todos los empleados se vean interpelados y reflejados en esa Comunicación. Para ello, y antes de crear herramientas muy sofisticadas, debemos analizar la cultura corporativa de la organización, creando, en la medida de lo posible campañas que convivan en el medio plazo y que faciliten crear canales permanentes de Comunicación: canales disponibles y ajustados a los objetivos (bidireccionalidad, accesibilidad y usabilidad), utilización de un lenguaje inclusivo, mensajes cortos, directos e información clara con hipervínculos para ampliar información, elaboración de mensajes reales (trabajar las emociones sin abusar de mensajes sensacionalistas), crear espacios y estructuras con identidad propia (plataformas

Englobados en este grupo también están los memorandos, que son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa. Consiste en una pequeña publicación mensual donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

Pero el principal canal de Comunicación interno que se clasifica en esta categoría, con el permiso de las memorias, es la revista interna. Periódicamente todos los colaboradores reciben esta publicación en la que se suele combinar la información más rigurosa sobre la actualidad de la compañía con secciones de ocio y entretenimiento que permiten conocer más a fondo los gustos e inquietudes de las

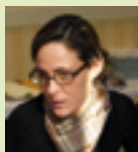


de acción social y cooperación corporativa, espacios del voluntario, emails corporativos...) y generar interacción e implicación de los grupos de interés, haciéndoles partícipes y parte de cada proyecto.

### Las herramientas estrella:

La experiencia de trabajo con numerosas empresas de diversos sectores y plantillas muy heterogéneas, nos permite seleccionar cinco herramientas tradicionales y tecnológicas que hacen posible el diseño de campañas de Comunicación y difusión muy eficaces y eficientes, favoreciendo el ahorro de tiempo y costes:

- Newsletter on-line: la newsletter diseñada en Outlook es de fácil creación y distribución. Se integran de forma sencilla hipervínculos a espacios internos, videos, páginas web y todo tipo de información on-line. Nuestra propuesta es crear diseños propios que el receptor identifique rápidamente con la actividad de RSC.  
Inconveniente: según la configuración del correo electrónico del receptor, puede desvirtuarse el contenido que queremos trasladar; es bueno que toda la información esté alojada en un entorno web al que hipervincular el e-mail.
- Dossier Power Point: para desarrollar la información de la iniciativa, propongo que se creen dossiers en Power Point alojados en la intranet corporativa. Permiten ampliar la información que previamente se ha trasladado en la newsletter. El Power Point ofrece opciones de diseño muy amplias que generalmente desconocemos pero que permiten crear documentos con una estética muy profesional sin necesidad de elevados conocimientos de diseño y a coste cero.
- Sistemas de Afiliación: [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com) es una herramienta fundamental para aquellas iniciativas en las que la participación de los empleados es activa. A través de este tipo de herramientas la inscripción es rápida, permite diseñar los formularios adaptados a las necesidades y se recoge fácilmente. Favorece la decisión de inscripción. Por supuesto, este canal debe ir acompañado de canales directos como el email corporativo (ej. [voluntario@adecco.com](mailto:voluntario@adecco.com) que incorpore una lista de distribución al equipo multidisciplinar) y teléfono de información.
- Blogs corporativos: las redes sociales y la web 2.0 ofrece múltiples posibilidades para crear vinculación al proyecto e interacción entre los participantes, creando herramientas que favorecen el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y la mejora continua de los programas sociales.
- Intranet: sigue siendo la herramienta más versátil con flexibilidad en su diseño. En función de la inversión que realicemos nos permitirá tener mayores recursos. De cualquier forma, para comunicar programas sociales, es importante que existan espacios específicos y banners que se puedan ir cambiando en portada según los diferentes proyectos. De esta forma, nos aseguramos que todo el mundo verá dicha iniciativa social al abrir Internet (siempre y que la página de inicio sea la intranet).



POR **BEATRIZ ONTAÑÓN**,  
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN ADECCO

personas que trabajan o colaboran con la organización. Mediante esta herramienta se llevan a cabo campañas de Comunicación específicas sobre temas de máximo interés o se hace extensivo, mediante las revistas internas, el material publicitario asociado

a las campañas comerciales o eventos institucionales. Este instrumento es 'muy útil' o 'bastante útil' para el 70% de los dircom que han participado en el estudio sobre herramientas para comunicar la RSE. Un 23% opina que son 'útiles'.

## El principal canal de comunicación interno, con el permiso de las memorias, es la revista interna



Las revistas internas cumplen otras misiones, como reforzar la integración de las distintas filiales internacionales en el caso de las organizaciones supranacionales, o bien entre las distintas oficinas o sedes distribuidas en una única región. Más allá de la misión que cada organización quiera asignarle a sus revistas, la tendencia muestra que la participación de los empleados, el principal grupo de interés al que van dirigidas, es básica. Ellos pueden participar en las diversas secciones exponiendo temas de seguridad, prevención, innovación o áreas de trabajo.

Las ediciones puntuales de libros completan a las publicaciones periódicas. Ante necesidades concretas, muchos dircom se plantean una acción concreta

para dar relevancia y notoriedad al mensaje o información que se deseen dar a conocer. Suelen ser también una herramienta monotemática que acoge un gran volumen de información sobre un hecho concreto. Suelen incluir no sólo un resumen de las acciones realizadas por un programa concreto, sino también testimonios y experiencias que ayuden a comprender a los empleados el alcance de la acción que se está comunicando.

Aunque estas que hemos visto hasta ahora no son herramientas surgidas de Internet, los dircom ya han empezado a explorar sinergias entre el offline y el online, de manera que la mayoría de revistas y publicaciones internas tienen ya su versión en la Red, que reposan en blogs o minisites, generalmente.

## TODO EMPIEZA POR ESCUCHAR

¿Cuáles son las herramientas de comunicación más efectivas? ¿Cuáles las mejores y las más adecuadas para aplicar en Responsabilidad Corporativa? Todas estas cuestiones tienen un origen común, y es la detección de necesidades y la aplicación de acciones en comunicación que contribuyan alcanzar nuestras metas en Responsabilidad Corporativa. Por ello, es fundamental saber escuchar y comprender que transmitir y, como con el fin de alcanzar los objetivos propuestos de comunicación en RC y, en función a ello determinar cuál es la mejor forma de llegar con el mensaje a nuestro público objetivo.

Estamos convencidos de que una empresa responsable, es aquella que empieza por escuchar, y aprender, y que posee una visión y una estrategia de RC centrada en las áreas claves de mayor impacto para su negocio. Unos sistemas y procesos adecuados y un compromiso firme para respetar los valores son igualmente fundamentales. Trabajamos diariamente para ser una empresa que la gente perciba, escuche, aprecie y reconozca, y esta es una afirmación básica de nuestra declaración de propósito y valores. Para nosotros, resume los aspectos positivos y participativos de hacer negocios y reconoce la emoción, la vinculación y los valores asociados a Sonae Sierra.

Una herramienta de comunicación para que sea efectiva, debe conocer perfectamente a quién va dirigida. Por ello, no es necesario que sea sofisticada o esté forzosamente ligada a las últimas tecnologías, aunque éstas son a veces imprescindibles en la tarea comunicar. Al contrario, en muchas ocasiones, la sencillez permite alcanzar los objetivos de una forma clara, directa y sin distorsiones. Esto quiere decir que se ha de elegir la herramienta adecuada para que el mensaje llegue correctamente. Lo importante es el mensaje y la forma de comunicarlo, si conseguimos que éste sea compartido por nuestro público, podremos contribuir a la consecución de objetivos. Esta premisa simplifica la obtención de resultados directos en la política de comunicación de RC, que es fundamentalmente "escuchar a tu público, analizar la información recibida y trasladarle el mensaje acorde con los objetivos de la forma más directa posible". Escuchar a nuestro entorno, como ya hemos señalado, es lo prioritario. Esta escucha es lo que nos ha ayudado en Sonae Sierra a determinar cuáles son las áreas de actuación en las que más podemos contribuir desde la RC.

En el sector de los centros comerciales, en el que opera Sonae Sierra, los públicos con los que nos relacionamos son muy variados, y con todos ellos desarrollamos nuestra política de RC adaptada a las distintas áreas de actuación, entre las que podríamos destacar, como áreas claves de mayor impacto para nuestro negocio: Energía & Clima, Agua, Residuos, Biodiversidad & Hábitats, Proveedores, Comerciantes, Comunidades & Visitantes, Empleados y Salud & Seguridad. Para un promotor y gestor de centros comerciales y de ocio como Sonae Sierra los trabajadores, comerciantes y visitantes son un pilar fundamental dentro de nuestra política de Responsabilidad Corporativa. Todos ellos tienen un papel fundamental en la contribución a los resultados medioambientales y sociales de nuestros centros comerciales. Involucramos a todos nuestros públicos en nuestra política RC, a través de reuniones periódicas, y diferentes actividades de concienciación y de formación.

En Salud & Seguridad, más específicamente, uno de los públicos con los que tenemos un trato más directo son los comerciantes. Hemos escuchado a este público concreto, y así, hemos sido capaces de elaborar el mensaje adecuado y diseñado las herramientas más adecuadas para lograr nuestros objetivos de RC con ellos. El resultado es que, desde su puesta en marcha, se han conseguido año tras año los objetivos deseados. Este es sólo un ejemplo, y puede trasladarse a cualquier tipo de organización. La primera herramienta es saber comprender las circunstancias que envuelven a nuestros públicos y a nosotros mismos. Una vez que lo hemos recogido, lo analizamos, desarrollamos el mensaje y estudiamos la forma de hacer que llegue.

Creemos que una actuación responsable que escucha y propicia un crecimiento sostenible es fundamental, en un sector como el nuestro, que cada vez demanda más transparencia.



POR **TIAGO VIDAL**,  
JEFE DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE SONAE SIERRA

### > BUENAS PRÁCTICAS: PUBLICACIONES INTERNAS

#### **BANC SABADELL**

##### **Revista Canal BS**

Revista interna de publicación cuatrimestral en la que los empleados protagonizan la labor del día a día de Banco Sabadell. Permite conocer a las personas pertenecientes a cada ámbito de responsabilidad o proyecto. Se llevan a cabo campañas de comunicación específicas sobre temas de máximo interés para los empleados adjuntando el material en la revista (guía del buen uso del correo electrónico, resumen de la memoria anual, campaña de donación del móvil usado, etc.). Se hace extensivo a los empleados el material asociado a las campañas comerciales o eventos institucionales, también retractilado en la revista. Se publica en cada revista *Canal BS* un artículo de interés sobre medio ambiente.



#### **AREAS**

##### **Revista interna Con Acento**

La revista *Con Acento* es uno de los principales canales de comunicación de Áreas. De manera cuatrimestral, todos los colaboradores reciben esta publicación en la que se combina la información más rigurosa sobre la actualidad de la compañía con secciones de ocio y entretenimiento que permiten conocer más a fondo los gustos e inquietudes de los colaboradores de la compañía.

#### **NH HOTELES**

##### **Edición especial Memoria de Responsabilidad Corporativa**

Con el objetivo de informar a todos los empleados de las acciones corporativas, así como de los resultados, iniciativas desarrolladas, logros y retos propuestos, etc. la compañía considera de gran interés realizar una edición especial (más empática y visual, formato folleto de 16 páginas) para todos los empleados de la cadena. Ésta se traduce a seis idiomas para hacerla más accesible.



#### **GAMESA**

##### **Distribución del Código de Conducta**

La compañía realiza una campaña de distribución del Código de Conducta que, en los meses de febrero y marzo de 2009, fue entregado a los empleados de la compañía. Además, en el mes de marzo, por medio de la herramienta de comunicación interna 'Renueva', se recordó la puesta en práctica de dicha campaña de difusión. De esta forma y con la labor ya iniciada en febrero de 2008 de anexar el Código de Conducta a los contratos de trabajo de las nuevas incorporaciones, se ha logrado alcanzar y mantener el objetivo de difusión 100% del texto en el que se expresan y desarrollan los valores y principios que deben regir la conducta de las sociedades que integran Gamesa.

### CLH

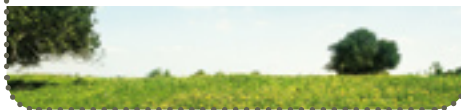
#### **Pack Misión, Visión y Valores**

El Grupo CLH ha distribuido entre toda la plantilla un pack, con un folleto y diferentes obsequios, para difundir el conocimiento de su Misión, Visión y Valores. Esta herramienta ha permitido generalizar estos principios dentro de la compañía y potenciar la identificación de los empleados con unas mismas señas de identidad, que se resumen en la seguridad y eficiencia de todas las actividades del Grupo, en la búsqueda de la satisfacción de los clientes y en el compromiso con la sociedad.

### KUTXA

#### **Guía de Buenas Prácticas Ambientales**

La publicación recoge pequeñas actuaciones y 'gestos' que pueden contribuir a un mejor desempeño ambiental por parte de los empleados de Kutxa. El alto grado de sensibilización de los empleados respecto del cuidado y preservación del medio ambiente se plasma en las numerosas sugerencias que éstos realizan.



### LINEA DIRECTA

#### **SMILE**

El proyecto *SMILE* se ha orientado a la realización de un manual de equipos homogéneo para todos los supervisores que recoge sus mejores prácticas en la gestión de personas.

### SOL MELIÁ

#### **Tú También**

La gaceta interna *Tú También-Utoo* se creó para complementar al Portal del Empleado. Con formato impreso así como una redacción sencilla, llega a todos los empleados, sin importar su disponibilidad de ordenador.

### IBERDROLA

#### **Connection**

Iberdrola ha lanzado una nueva revista interna, llamada *Connection*, para reforzar la integración de las distintas filiales internacionales del grupo y de los 33.000 empleados de la empresa en todo el mundo. La iniciativa se inscribe en el proceso de internacionalización de la compañía tras la compra de ScottishPower en 2007 e Iberdrola USA en 2008. Con la publicación de 'Connection', que tendrá una periodicidad trimestral y estará escrita en español e inglés, la empresa unifica la comunicación interna de la compañía, presente en 44 países de cuatro continentes.



### LA FARGA GROUP *couREvista*

La revista corporativa de La Farga Group cuenta con la participación de los trabajadores, diferentes en cada una de las ediciones, quienes pueden participar en las diversas secciones que se exponen: temas de seguridad y prevención, innovación o áreas de trabajo, especial de la Fundación La Fragua, una foto histórica, una breve descripción del trabajo del día a día de un trabajador, las aficiones de uno de los trabajadores, qué mejoras se realizan... La revista dispone también de una versión en blog.

### SACYR VALLHERMOSO *Revista interna Dimensión*

A través de esta publicación trimestral, el Grupo SyV pretende dar a conocer a sus empleados el trabajo que desarrollan las diferentes unidades organizativas, las principales iniciativas en materia de Responsabilidad Corporativa puestas en marcha, las noticias corporativas más destacadas, etc.

### SEGURCAIXA HOLDING *Área Informativa*

Con una periodicidad de edición trimestral, esta revista interna es uno de los canales de información más importantes que llega a la totalidad de la plantilla. A través de ella se informa a los empleados de la marcha del Grupo, de las nuevas campañas iniciadas, de las iniciativas desarrolladas en materia de Responsabilidad Corporativa, de las nuevas incorporaciones, de multitud de hechos puntuales, así como de las actividades de implicación social de los empleados, o de sus aficiones.



### UNILEVER *UNIdos*

Unilever ha editado un libro en el que recoge información sobre el Programa de Voluntariado Corporativo UNIdos, mediante el que, cada mes, un grupo distinto de voluntarios, de diferentes departamentos de la compañía, realiza una actividad de voluntariado también distinta. Unilever dona a sus empleados el tiempo que requiere realizar la actividad y asume el coste requerido para llevarla a cabo.

En el libro se resumen no sólo las acciones de voluntariado realizadas y las entidades beneficiadas, sino también el testimonio y experiencias enriquecedoras que supone un programa de voluntariado como UNIdos: una tarde de juegos, un partido de fútbol, una sonrisa, un consejo, una victoria, una conversación,...



### Internet, soportes on-line y redes sociales

Las intranets son la principal apuesta de los dircom para trasladar rápidamente la información a los empleados. Los usuarios más frecuentes de las intranets son el personal de las oficinas y los mandos intermedios. Por eso en las empresas en las que exista personal de fábrica o personal que no tenga acceso ordinario a ordenadores tienen implantada otra herramienta de Comunicación eficaz para ellos, como puede ser el tablón de anuncios o el boletín impreso.

La intranet corporativa suele albergar una ingente cantidad de información debido a que también refleja el *feedback* que llega por parte de los usuarios. Se recogen los requerimientos y sugerencias de las distintas unidades de negocio, o departamentos, en base a las que se acaba desarrollando un nuevo espacio de participación con un enfoque dirigido a aprovechar las repercusiones positivas de la web 2.0. Las nuevas plataformas permiten dar voz, entre otros, a proyectos de voluntariado con el objetivo de orientar mejor sus actividades. Estos canales suelen ser, en la mayoría de los casos, la principal vía para difundir las iniciativas de las comunidades propuestas por los empleados, así como para facilitar su coordinación. Pero también es la herramienta mediante la cual todos los integrantes de una organización pueden poner en conocimiento de sus responsables actuaciones que consideren poco éticas según los principios establecidos previamente.

**Las intranets son la principal apuesta de los dircom para informar a los empleados**

Recientemente, los dircom que han tenido que gestionar toda la información derivada de movimientos empresariales, como las fusiones, han hecho pivotar toda su campaña en las intranets. Con la creación de portales temáticos se ha podido ofrecer a todos los empleados cuanto información se ha ido generando sobre estos procesos de concentración. La iniciativa también permite poner en común las culturas corporativas de las organizaciones participantes y minimizar los temores de los empleados en parte gracias a las experiencias de sus compañeros y a un flujo constante de información.

La RSE también se deja notar en las intranets. Hoy por hoy se difunden, a través de estos canales, campañas de Comunicación permanente dirigidas a la concienciación de la plantilla para el uso responsable de recursos como la electricidad, el agua y el papel, por ejemplo. Hay organizaciones que facilitan a sus empleados herramientas para el cálculo y la compensación de sus emisiones particulares a través de vínculos que apuntan hacia la web del Proyecto Cero CO<sub>2</sub>, que promueve la Fundación Ecología y Desarrollo.

Todos estos mensajes llegan en variedad de formatos. Ya no vale sólo el texto y las fotografías. Archivos de vídeo y de audio enriquecen las posibilidades de esta herramienta.

Como ya sucedió hace prácticamente cuatro años con la eclosión del movimiento



### LA FUNDACIÓN SEGUROS LAGUN ARO DA EL SALTO A LAS REDES SOCIALES

Hoy en día nadie puede negar que las redes sociales han revolucionado el mundo de la Comunicación. Ésta, ha pasado a ser bidireccional y los clientes, ciudadanos y usuarios de la red, hasta ahora simples receptores de la información, tienen más poder que nunca para opinar acerca de marcas, productos, empresas y servicios. Incluso el denominado periodismo ciudadano ha alcanzado unas cotas de popularidad impensables hasta hace poco años gracias a la aparición de las redes sociales.

En Lagun Aro, más allá de subirnos al carro de las redes sociales por moda, nos hemos sumado a ellas porque creemos firmemente que son una herramienta muy valiosa para acercarnos aún más a nuestros clientes, colaboradores y amigos. La cercanía es el principal valor que para nosotros subyace en las redes sociales y ello nos exige un ejercicio de transparencia y responsabilidad en la gestión como nunca antes había sucedido.

Mantener y fomentar los valores de proximidad, transparencia y confianza es más fácil, si cabe, con las redes sociales. Por ello, Seguros Lagun Aro está inmersa de lleno en la cultura de la web 2.0 y formamos parte de 'Mondragón en Red', una iniciativa pionera que busca impulsar la cultura 2.0 en todas las empresas del grupo. En este momento estamos desarrollando, probando y lanzando nuevas iniciativas en este entorno y evaluando las posibilidades que redes como Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn o Delicious nos ofrecen. Por el momento hemos comenzado abriendo un perfil en Twitter, a través del cual comunicamos las noticias y novedades más relevantes a nuestros clientes y seguidores, además de actividades desarrolladas por la Fundación Seguros Lagun Aro, que canaliza toda nuestra actividad de RSC.

A través de la fundación, apoyamos el deporte popular, la cultura y la acción social. De hecho, en nuestro perfil de Twitter ofrecemos información de las carreras populares que impulsamos, dónde pueden inscribirse los usuarios, etc.

No podemos perder de vista que la RSC también se tiene que sumar a las nuevas tecnologías. Y además, cuando nos referimos a las redes sociales estamos hablando de ser más cercanos a los ciudadanos, más responsables y transparentes, y éstos son valores intrínsecos a la RSC. En definitiva, la proximidad a clientes, ciudadanos y colaboradores que nos ofrecen el uso de las redes sociales es una oportunidad perfecta para mejorar nuestra credibilidad como compañía.

Más allá de la apertura de un perfil en Twitter, nuestra apuesta de futuro es incorporar las redes sociales a nuestra Comunicación con clientes e incluso a la Comunicación interna de la compañía. Y por supuesto, la Fundación Seguros Lagun Aro y todas las acciones de RSC desarrolladas desde la misma van a tener su reflejo en las redes sociales. Y todo ello porque aspiramos a llegar a un número mayor de público y porque queremos que tanto nuestros clientes como los ciudadanos conozcan la importante labor que estamos desarrollando en la fundación en el ámbito de la seguridad vial, el apoyo a la cultura y el deporte popular.



POR **GORKA ANSUATEGUI**, DIRECTOR DE MARKETING Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE SEGUROS LAGUN ARO



### COMPARTIR CONOCIMIENTO PARA CONSTRUIR RSC

Construir valor compartido, participar en proyectos, aportar conocimiento. Son algunas de las aseveraciones recurrentes en el ámbito de la Responsabilidad Social. Y la transparencia. Se pide a las organizaciones responsables que sean transparentes en el diálogo con sus grupos de interés y se argumenta que tal transparencia puede ayudar a la propia entidad a gestionar posibles crisis. Para hacer frente a los retos de la participación, además de dedicar muchos esfuerzos a la publicación de los informes o memorias de Responsabilidad Social, las empresas están testando otras herramientas de Comunicación con sus grupos de interés, entre los que destaca el formado por los propios colaboradores. El uso de la mayoría de estas herramientas comparte una condición común: la voluntad de transparencia. Idealmente, se trataría de que uno conozca lo que los demás saben y de que todos conozcan lo que uno sabe.

Vivimos en un momento de constante evolución, en el que la globalización y el acceso a la información digitalizada suponen un desafío permanente para las empresas. Los procesos de innovación están integrando la ventaja competitiva que supone disponer de redes de colaboración, de flujos de información racionales y de modelos abiertos de creación de valor con los grupos de interés.

Agbar ha realizado una apuesta que tiene en cuenta estos requerimientos y ha creado una Dirección de Gestión del Conocimiento que promueve el trabajo en red mediante metodologías de Comunidades de Práctica (CoPs) y el uso de las tecnologías de la información y Comunicación (TICs) para fomentar la colaboración entre las personas, posicionando el conocimiento y la innovación al servicio del negocio. Es en este escenario donde se inscribe el foro de debate interno sobre Responsabilidad Social Corporativa. Creado hace sólo unos meses, pretende poner a disposición de toda la organización el conocimiento propio y externo sobre esta materia. El objetivo es que este foro genere ideas y proyectos desarrollables y aplicables en Agbar para cualquier grupo de interés. Lo que se busca es la construcción de la RSC de manera colectiva, como práctica cotidiana, inscrita en el ideario común.

El foro de debate está alojado en una wiki de RC, con un contenido creado y modificado por sus usuarios. Es muy útil para la gestión de proyectos sin barreras geográficas ni horarias, aspecto muy conveniente para una organización como Agbar que cuenta con 120 empresas y 16.000 profesionales repartidos entre España, Chile, Reino Unido, China, Colombia, Argelia, Cuba y México, dando servicio a más de 26 millones de habitantes. El principal reto para el funcionamiento del foro es ampliar la participación y conseguir que cambie esa realidad que afirma que sólo un 1% de los miembros de estos entornos son creadores reales de contenido, mientras el resto únicamente 'visualizan' la información. Wikis, blogs, comunidades de prácticas... se ponen al servicio de las organizaciones para compartir y generar conocimiento. Que las personas nos acostumbremos a participar desde una órbita de generosidad, flexibilidad y un toque de pasión por el trabajo compartido, es el gran reto del nuevo modelo organizativo en el que la RS es un elemento estratégico.



POR ANNA BOLAÑOS,  
DIRECTORA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE AGBAR



2.0, Internet ha dado un paso más. Son muchas las compañías que gracias a la Red, están probando una nueva herramienta: la última en sumarse al club de la Comunicación interna. Se trata de los canales de televisión por Internet. Se trata de una herramienta moderna y eficaz que pretende acercar las noticias de mayor interés, pero también dar cabida a programas de entretenimiento, proyectos de Responsabilidad Social

y foros de reputación entre otros. Los canales de televisión por IP son posibles gracias a la tecnología de vídeo bajo demanda, o televisión a la carta, que permite a los usuarios elegir entre varios canales temáticos relacionados con varias temáticas de interés para los empleados. Además, los departamentos de marketing lo aprovechan para dar a conocer más y mejor las marcas de las compañías y como banco de pruebas para futuras campañas publicitarias. Para los gabinetes de Comunicación que han desplegado esta herramienta ha supuesto también un cambio de mentalidad en el sentido de visualizar las cosas a través de la cámara.

Las pantallas que recogen la señal de los canales de televisión por IP suelen estar en los comedores, gimnasios internos, y en zonas comunes estratégicas como por ejemplo frente o en los propios ascensores. Sus emisiones van sin sonido y con subtítulos para no molestar. La programación de momento no es diaria y suele refrescarse, por el contrario entre una o dos veces por semana y a pesar de su insipiencia se trata de un medio de valor añadido que incrementa la oferta y se adapta a las preferencias de los empleados.

### RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN LA WEB

- Publicar contenido original.
- Lograr que los usuarios permanezcan cuanto más tiempo mejor.
- Los buscadores tienen en cuenta a las webs que actualizan sus contenidos periódicamente y el número y la calidad de los enlaces de otras webs.
- Las webs más eficientes suelen tener muchas páginas pero poco contenido en cada una de ellas.
- Buena indexación de contenido.
- Webs estables de URL fijas (conocidas como webs 'amigables').
- Presencia en redes sociales.

### HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE LA RSE EN VODAFONE

La implantación y gestión de la Responsabilidad Corporativa conlleva numerosas actividades, y entre ellas una de las primordiales, realmente la base sobre la que se apoya, consiste en escuchar y responder adecuadamente a las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Sus opiniones nos ayudan a entender sus expectativas, nos permiten priorizarlas y de esta forma, poder proporcionar una respuesta eficaz en forma de actuaciones a desarrollar y a comunicar. La forma y canal de relación con cada grupo de interés varía en función de sus respectivas características.

En Vodafone disponemos de diversos procesos que nos permiten establecer una Comunicación periódica con los diferentes Grupos de Interés y analizamos regularmente la idoneidad los canales de Comunicación existentes con el fin de adaptarnos a la evolución del entorno. Por ello, en paralelo con los canales de Comunicación 'tradicionales' estamos apostando por nuestra presencia en los *social media*, es decir, en las redes sociales y comunidades online, identificando la web 2.0 como un canal más de contacto directo con nuestros grupos de interés.

Así, Vodafone España viene implantando actuaciones para incrementar su presencia en la web 2.0, desarrollando una estrategia de medios alineada con nuestros valores de marca, y de esta forma aprovechar el contacto directo con los grupos de interés que facilitan las redes sociales.

En este contexto, la web 2.0 se ofrece, de igual manera que el resto de canales, como un nuevo canal de Comunicación de las iniciativas de Responsabilidad Corporativa que se desarrollan en la empresa. En Vodafone nos comunicamos directamente con nuestros grupos de interés en Facebook, Twitter o Youtube, y aprovechamos esta interacción con ellos, para generar una Comunicación directa, fluida y especialmente adaptada al tipo de usuario que usa este tipo de plataformas. Lanzamos habitualmente comunicaciones sobre diferentes iniciativas de Responsabilidad Corporativa a nuestros 'fans' de Facebook y a nuestros *followers* de Twitter, y disponemos de vídeos relacionados con nuestras iniciativas de RC, como los vídeos sobre los productos y servicios sociales para colectivos con necesidades especiales.-

Por otra parte, desarrollamos otros canales específicos de Comunicación que puede ser la reciente publicación de las newsletters de Responsabilidad Corporativa, que distribuimos entre medios de Comunicación, empleados, clientes y público en general. Se trata de una publicación digital que, bajo el título 'Tenemos mucho que decir', resume las principales actuaciones desarrolladas por Vodafone España en las áreas relacionadas con la sociedad y el medio ambiente.

Finalmente, disponemos de otros canales de Comunicación para los grupos de interés que quieren comunicarse de una manera más 'tradicional'.

Es el caso del *Informe de Responsabilidad Corporativa*, en el que detallamos nuestra gestión y los principales resultados en cada uno de los temas de Responsabilidad Corporativa considerados más relevantes para nuestra actividad, derivados de la relación con nuestros grupos de interés.

La web de Responsabilidad Corporativa ([www.vodafone.es/responsabilidad](http://www.vodafone.es/responsabilidad)) proporciona un complemento a la información ofrecida en los informes de RC y permite actualizar y personalizar contenidos en tiempo real. Además, ofrecemos un histórico de nuestros informes, estudios realizados, newsletters de RC, etc.



El Buzón de Responsabilidad Corporativa está ideado para aquellos grupos de interés que prefieran el correo electrónico para proporcionar su opinión sobre nuestras actuaciones de RC.

**POR JOSÉ MANUEL SEDES,**  
MANAGER DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE VODAFONE

### > BUENAS PRÁCTICAS: INTERNET Y TV POR IP

#### > INTERNET

##### ACCIONA

###### Canal de Empleo interactivo

Acciona ha puesto en marcha Canal de Empleo, un espacio interactivo y con presencia en distintas redes sociales y profesionales de Internet, con el fin último de ofrecer la mejor oportunidad laboral a estudiantes y profesionales. Con este nuevo canal la compañía permitirá a todos los interesados en trabajar en el grupo inscribirse en los procesos de selección de su interés y compartir ofertas con sus contactos.

Además, podrán encontrar información sobre la compañía (incluso a través de videos con testimonios de empleados), participar en foros de empleo y obtener consejos para buscar empleo. El nuevo canal propicia la interacción a través del 'blog' de la dirección de Recursos Humanos de la empresa, que atenderá a las inquietudes de todos los profesionales interesados en la compañía.

##### BANCAJA HABITAT

###### Portal de Agentes: Bh Space

BH Space es la nueva herramienta que Bancaja Habitat pone a disposición de toda la Red Bancaja: contemplada como un área restringida para usuarios autorizados, busca fomentar la participación, la receptividad y la comunicación, así como facilitar distintos procesos relacionados con la prescripción, comercialización y venta de los inmuebles que Bancaja Habitat tiene en cartera, asegurando la transparencia absoluta tanto en los precios de los mismos como en la gestión.

##### ABERTIS

###### Intrabertis 2.0

El principal canal de comunicación con todo el equipo humano del Grupo, la intranet corporativa Intrabertis, que publicó en el año 2009 más de 1.250 contenidos, ha continuado un proceso de evolución hacia intrabertis 2.0. Durante el año 2009 se han recogido los requerimientos y sugerencias de las distintas unidades de negocio en base a las cuales se desarrollará el nuevo espacio de participación, con un enfoque dirigido a aprovechar las repercusiones positivas de las webs 2.0.

El éxito de intrabertis y su capacidad de comunicación, se han puesto de manifiesto en el proyecto 'voluntaris', el programa de voluntariado corporativo nacido en la sede corporativa.

La plataforma ha permitido entre otras cosas, dar voz al proyecto de voluntariado y sondear mediante una encuesta el interés del equipo humano alrededor del voluntariado, con el objetivo de orientar mejor sus actividades.

Asimismo, intrabertis ha sido el principal canal de difusión de las iniciativas de esta comunidad de voluntarios durante el 2009, incluyendo la celebración del "Día del Voluntariado" y su coordinación en diferentes puntos de la geografía española.



### ALTRAN

#### Difusión del Club de Voluntarios Somos MASS

Somos MASS es un equipo formado por más de 60 empleados de distintas sedes de Altran España que fomenta acciones para mejorar la sociedad, el medioambiente y la salud a través de programas y acciones. Para su difusión, Altran España cuenta con diferentes canales de comunicación, tanto internos como externos. A nivel interno destacan los carteles, comunicados y la newsletter 'Altran Direct', en la que el equipo de Somos MASS dispone de un espacio propio y que de forma periódica se editan especiales. Y a nivel externo, el equipo de voluntarios de Altran España cuenta con un blog y se le puede seguir en Facebook. Las distintas herramientas buscan difundir las acciones que el equipo realiza y al mismo tiempo motivar a los empleados de Altran España a que propongan diferentes acciones y participen en las mismas.



### BANCO POPULAR

#### Información sobre RSC

Durante 2009, la Comunicación entre los empleados y la Oficina de RSC se ha consolidado a través de la ampliación de la sección correspondiente en el Portal del Empleado y de los espacios reservados en la revista corporativa *Más Popular* y en el boletín electrónico Canal Popular. Estos canales se utilizan para difundir las iniciativas que tanto el Grupo como actores externos desarrollan en esta materia. Asimismo, la newsletter del banco dispone de una sección dedicada en exclusiva a la RSC.

### FLUIDRA

#### Canal Ético

Habilitan el Canal Ético, como herramienta a través de la cual todos los integrantes de Fluidra pueden poner en conocimiento de la compañía actuaciones que consideren poco éticas según los principios establecidos en el Código Ético de la sociedad.



### CAJASOL

#### Zonasol

Todo el personal de la Caja tiene acceso al portal Zonasol, herramienta de información y gestión que permite acceder a todas las aplicaciones necesarias en el desempeño de su trabajo diario. Dentro de Zonasol se encuentra un canal de sugerencias, que permite recoger aquellas aportaciones que supongan una innovación o mejora en el sistema de funcionamiento de la caja; un canal informativo llamado '7 Minutos', a través del cual se destaca la información corporativa, de oficinas, zonas territoriales y empleados de Cajasol, así como aquello que tiene que ver con las noticias de la Fundación y la Obra Social Directa.

### CEMEX

#### La plataforma e-VOICE

La plataforma e-VOICE, que publica mensualmente un boletín electrónico y ofrece, además, informaciones en formato vídeo y audio, así como una galería fotográfica permanente. Esta herramienta es accesible desde la página web de la compañía para que pueda ser consultada online, desde el puesto de trabajo o desde cualquier ordenador personal. e-VOICE recoge informaciones de la compañía e incluye contenidos de carácter global, regional y local. Entre estos últimos podemos destacar artículos de opinión firmados por miembros de la Dirección General, temas de sostenibilidad, valorización energética y seguridad y salud, un apartado dedicado a informar sobre la faceta privada de algunos empleados que realizan actividades de carácter deportivo, artístico, cultural o simplemente curiosas en las que han alcanzado algún logro interesante, así como una amplia sección de breves en el que se informa de proyectos e iniciativas puestas en marcha por la empresa.

### FCC

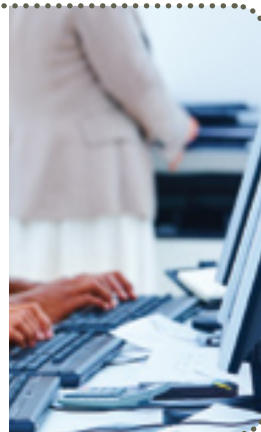
#### Intranet corporativa

La intranet corporativa de FCC sirve de punto de encuentro para todos los empleados de la compañía, poniendo a su disposición todo tipo de información (noticias, normativas, campañas, informes, boletines, etc.), canales de Comunicación y participación (tableros de anuncios, formularios, buzón de sugerencias, etc); servicios (formación, ofertas de empleo, actualizaciones de sistemas informáticos, aplicaciones, etc.); y enlaces a sitios webs de diferentes áreas y actividades de la compañía, etc. Asimismo, la intranet también cuenta con tres canales específicos de comunicación, el Canal de Comunicación Interna, el Canal Ético y el Canal de denuncia por Acoso Laboral y Sexual, que forman parte del compromiso ético de la compañía con los principios de conducta y de acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Este compromiso está ligado al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), con el que la empresa está asociada a través de ASEPAM desde 2007.

### GAS NATURAL FENOSA

#### 'Nuestra energía'

La plataforma on-line de comunicación interna 'Nuestra Energía', desde su lanzamiento en abril 2009, se ha constituido como un esencial canal de integración de empleados en todo el grupo y todos los países donde está presente, contribuyendo al conocimiento de la empresa, transmisor de los nuevos valores y como canal de actualidad donde se publican noticias, entrevistas con directivos y con empleados, vídeos, proyectos de integración, además de permitir recoger la opinión de los empleados a través de las 20.000 respuestas recibidas a las más de 100 preguntas planteadas. En 2009 se superaron 1.500.000 páginas vistas en 'Nuestra Energía'.





### HC ENERGÍA

#### Intranet corporativa

La intranet corporativa constituye sin duda el canal de comunicación más relevante entre HC Energía y sus empleados. Junto con la publicación diaria de las noticias externas (prensa ibérica) relacionadas con el sector, es utilizado además como medio de difusión de noticias internas y soporte de comunicación de las diferentes áreas de la empresa. Su desarrollo continuo en función de las necesidades cambiantes del colectivo de empleados queda manifiesto en 2009 con la incorporación de nuevas utilidades como: acceso que integra toda la información relativa a la conciliación y los procedimientos a seguir para acceder a los posibles beneficios, acceso a la documentación relacionada con la seguridad de información y un canal de comunicación para realizar consultas y proponer mejoras; información sobre beneficios sociales, medidas para víctimas de violencia de género y acoso moral y físico, sexual o por razones de sexo.

### IBERCAJA

#### Ibercaja solidaria

Espacio virtual disponible en el Portal del Empleado, donde cualquier empleado que forme parte activa de alguna organización solidaria puede aportar información y animar al resto de empleados a colaborar en su tiempo libre en alguno de los proyectos propuestos en este espacio.

### IBERIA

#### Información sobre la fusión

Se ha creado un portal temático denominado Fusión IB-BA, para ofrecer a todos los empleados cuanta información se vaya generando sobre el proceso de fusión con British Airways.



### IBERDROLA RENOVABLES

#### Canal de empleo on-line

Iberdrola Renovables dispone de un canal de empleo on-line, accesible en el portal [www.iberdrolarenovables.es](http://www.iberdrolarenovables.es). El servicio de recursos humanos permite enviar a la compañía currículos para participar en los procesos de selección de nuevos profesionales y consultar información sobre becas y participación de la empresa en foros y ferias de empleo.

Entre las secciones del canal de empleo destacan 'Agenda', 'Becas', 'Ofertas de empleo', 'Inserta tu currículum vitae', 'Nuestro proceso de selección' y 'Preguntas frecuentes'.



### MAPFRE

#### Los canales más frecuentes de comunicación

Los canales más frecuentes de comunicación con los empleados en los diferentes países en los que Mapfre está presente son el portal interno (intranet), el correo electrónico y los boletines virtuales. En España, Mapfre tiene una Zona del Empleado en el portal interno, un canal de comunicación de la Dirección General de Recursos Humanos y Medios con el personal. A través de dicha zona se facilitan noticias de interés para los empleados, y éstos tienen fácil acceso a la normativa interna de la empresa: Código de Buen Gobierno, Código Ético y de Conducta, Planes de Prevención, Protocolo para la Prevención y el Tratamiento del Acoso, Seguridad de la Información, Política Medioambiental y Política de Actuación en Responsabilidad Social.



### MUTUA UNIVERSAL

#### Portal del Empleado

2009 ha sido el año de la consolidación del Portal del Empleado como principal canal de comunicación interna, con la publicación de 81 comunicados de actualidad interna, y como herramienta de gestión de los RRHH, con 855 solicitudes de gestión a través del Portal.

### LA CAIXA

#### Sección de RC

La entidad cuenta con una sección de Responsabilidad Corporativa dentro de la intranet de la empresa. Además, a través tanto de la plataforma de aprendizaje online Virtaula como de la revista interna *CanalCaixa*, se difunden también las diversas acciones e iniciativas entre los empleados.

### PRISA

#### somosPrisa

Para mejorar la Comunicación Interna, en 2009 se ha puesto en marcha la intranet *somosPrisa*, lo que ha resultado ser una herramienta excepcional para poner en contacto entre sí a los profesionales del grupo.

### NH HOTELES

#### Newsletter de Responsabilidad Corporativa

Hacen llegar a todos los empleados una newsletter con el objetivo de que conozcan las iniciativas en materia de Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente, resultados, campañas de voluntariado... Es muy visual y consta de pequeñas noticias relevantes, futuros proyectos a los que se les invita a participar, etc.



### ROCHE

#### Canal ético *SpeakUp*

A finales de 2009, Roche Farma, en línea con la estrategia del Grupo, puso en marcha el canal ético *SpeakUp*. Para el Grupo Roche, la integridad es una parte clave del negocio, siendo esencial que todos los empleados cumplan con la legislación vigente, así como con las normas internas. Para prevenir cualquier incumplimiento que pueda afectar a su negocio o reputación, el Grupo Roche puso en marcha la *Roche Group SpeakUp Line*, un servicio mundial accesible por teléfono y por Internet, en el que los empleados pueden notificar en múltiples idiomas cualquier preocupación sobre un posible incumplimiento.

### RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

#### Comunicación con la representación social

Para facilitar su comunicación con los empleados, la representación social cuenta con un área específica y tableros digitales en miRED, además de los tradicionales tableros físicos.



### SACYR VALLHERMOSO

#### Línea Ética de Denuncia

Se trata de un mecanismo que permite a los empleados la denuncia confidencial de las irregularidades que eventualmente puedan conocer en relación con el comportamiento de la organización o de sus empleados accesible a través de la intranet y del correo electrónico y postal.

### SEGURCAIXA HOLDING

#### Proyecto Innova+

A través del espacio web y las aplicaciones propias de Innova+, todos los empleados de SecurCaixa Holding pueden participar aportando sus ideas innovadoras y compartir toda la información y hallazgos que estimen oportunos. Desde la Oficina Innova se dinamiza la participación de los empleados y desde el Equipo se analizan las propuestas e ideas recibidas, se aprueban los proyectos y se facilitan los recursos para su desarrollo. Las áreas de actuación en 2009 han sido eficiencia y Responsabilidad Corporativa, tendencias de mercado, canales, venta cruzada y fidelización. Además, desde el portal Innova+, los empleados pueden hacer llegar sus ideas y recomendaciones en las áreas de conciliación e igualdad y sobre las áreas de mejora identificadas a través del proceso realizado en las iniciativas de Best Place to Work y Empresa Familiarmente Responsable.



### TELEFÓNICA

#### Comunica 2.0 acerca a sus empleados de Latinoamérica

Telefónica Latinoamérica ha revolucionado la comunicación interna con el proyecto regional Comunica 2.0. Basado en herramientas 2.0, permite fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre más de 60.000 profesionales de los 13 países en los que está presente la compañía.

La iniciativa incluye canales tales como una wiki y una red de blogs. La wiki es una enciclopedia interna que permite consultar términos sobre el negocio y equipos, así como crear artículos, modificar los existentes o enlazarlos con otras páginas o webs. En sólo ocho meses, la Wiki T-Latam tiene publicados más de 2.100 artículos. Además, favorece la participación con comentarios a través de un foro.

El blog 'El Semanal' ha sustituido al tradicional boletín on-line aportando dinamismo e interacción a las noticias de la región. Asimismo, áreas como Calidad están usando su propio blog en el día a día: más de 200 personas conversan y comparten información con facilidad en un blog que también incluye un Twitter para el departamento.

Comunica 2.0 contribuirá a alinear a los equipos con el programa estratégico de la Compañía, y crear un marco común de objetivos y valores en todo el Grupo Telefónica.

#### Comunica 2.0



### > TV POR IP

#### NOVARTIS

##### Canal propio de televisión

Dispone de un canal propio de televisión, como paso más allá que ha supuesto un cambio de mentalidad en el sentido de visualizar las cosas a través de la cámara. Las pantallas están situadas en los comedores, en un gimnasio recién inaugurado en el edificio social y en todas las plantas delante de los ascensores, sin sonido para no molestar y con subtítulos. La programación se cambia dos veces por semana, tiene una duración de una hora. No sustituye a ningún medio; es un elemento de valor añadido que incrementa la oferta y se adapta a las preferencias de los empleados.



#### BBVA

##### TV IP

Dispone de televisión por Internet, un canal de comunicación transparente, moderno y eficaz que pretende acercar las noticias de mayor interés del banco, pero también dar cabida a programas de entretenimiento, proyectos de Responsabilidad Corporativa y foros de reputación social, entre otros.



### NESTLÉ

#### Nestlé TV

Nestlé TV es la primera televisión on-line creada por una empresa de alimentación y bebidas en nuestro país. Es posible gracias a la tecnología video *on demand* o televisión a la carta, que permite a los usuarios escoger qué quieren ver y cuándo quieren verlo. Los usuarios pueden elegir entre seis canales temáticos relacionados con la cocina, los bebés, las mascotas, el cuidado personal, productos y promociones de las diferentes marcas y un canal para conocer más y mejor a Nestlé propuestos en este espacio.



### UNILEVER

#### Unilever TV

Los empleados de Unilever pueden enterarse de lo que está sucediendo en su entorno laboral y en su compañía a través de la televisión. La compañía ha creado Unilever TV, un nuevo canal de televisión interno para informar a sus empleados. Se trata de una herramienta de Comunicación Corporativa pionera que Unilever ha implantado en sus oficinas de Barcelona. Unilever TV consta de un conjunto de paneles multimedia con grandes pantallas distribuidas por las zonas de descanso de las oficinas para promover una visión vitalista del trabajo. Además de mantener a los empleados permanentemente informados sobre aspectos internos de la compañía, Unilever TV también informa a los empleados sobre lo que sucede en el exterior de la oficina con titulares de las principales noticias, la previsión meteorológica o agenda cultural del día. Además, emite consejos útiles e información sobre actualidad e ocio.

### Las reuniones y presentaciones

Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Estos encuentros permiten a los trabajadores dialogar con la alta dirección de una organización para intercambiar y compartir una visión

de grupo, compuesta por sus ideas y opiniones. De este modo la cultura corporativa se sigue construyendo.

Estas reuniones también suelen ser convocadas por las direcciones de Recursos. Sin embargo, las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una enorme pérdida de tiempo que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

### > BUENAS PRÁCTICAS: REUNIONES, CAMPAÑAS Y EVENTOS

#### ACCENTURE

##### **Communities** entre la plantilla

Lleva a cabo las denominadas *communities*, jornadas informales que celebran periódicamente los miembros de un mismo grupo y cuyo principal objetivo es desarrollar un sentido de pertenencia a la empresa y de conexión con ella, así como fomentar el desarrollo de las relaciones interpersonales.

#### BANKINTER

##### **V Premio de Fotografía sobre Medio Ambiente**

Convoca el V Premio de Fotografía sobre Medio Ambiente para empleados y agentes de la Red, que en esta edición ha tenido como tema de inspiración los trabajos el desarrollo sostenible. Las imágenes presentadas por los participantes se han incluido en una galería virtual, accesible para todos los empleados dentro de la web de Medio Ambiente.



#### BANC SABADELL

##### **Comité Técnico de Comunicación interna (CTCI)**

La Dirección de Comunicación interna se reúne una vez al mes con los miembros del Comité Técnico de Comunicación Interna (CTCI), que está formado por un representante de cada dirección de negocio y de cada dirección corporativa, a fin de fijar prioridades de actuación y valorar las acciones realizadas.

#### CAMPOFRÍO

##### **Desayunos de Trabajo**

Estos encuentros permiten a los trabajadores dialogar con el CEO de la compañía. Además, posibilitan que la dirección y los empleados intercambien y compartan su visión del Grupo, sus ideas, sus opiniones y, de este modo, que la cultura corporativa de la compañía se siga construyendo.



#### CECA

##### **Desayuno Corresponsables**

El Comité de RSC de la Confederación Española de la Confederación Española de las Cajas de Ahorros (CECA) y MediaResponsable celebran el III Desayuno Corresponsables en el que 10 responsables de los departamentos de RSE de las cajas y representantes de CECA dialogan sobre los últimos avances en RSE, los planes para 2010 y los retos de futuro.

### CRITERIA

#### Nueva Oficina de Atención al Accionista

Criteria CaixaCorp ha abierto una nueva Oficina de Atención al Accionista en Madrid con el objetivo de seguir prestando un servicio de atención e información personalizada a sus accionistas. Con la apertura de esta nueva oficina, Criteria refuerza su apuesta por la transparencia, la atención individualizada y la comunicación efectiva hacia los más de 310.000 accionistas que componen su base accionarial. Un año después de la apertura del primer espacio de estas características en Barcelona, la Oficina de Atención al Accionista se consolida como una iniciativa muy bien valorada y que, hasta el momento, pocas empresas del Ibex35 han puesto en marcha. Mediante concertación de cita previa, profesionales de Criteria reciben al Accionista para atenderle personalmente en un espacio especialmente habilitado en pleno centro de Madrid.

### CEPSA

#### Desayunos con el director

La refinería Gibraltar-San Roque (Cádiz) ha puesto en marcha en 2009 los Desayunos con el Director. Esta iniciativa, que se organiza una vez al mes, tiene como objetivo crear un espacio de diálogo directo entre los empleados y el director de dicho centro.

En estos encuentros, en los que participan alrededor de ocho personas designadas de manera aleatoria y cubriendo un amplio espectro de edades, sexo, especialidad, áreas o departamentos, se ofrece información sobre los objetivos de la fábrica, nuevos proyectos o se resuelven inquietudes de los profesionales.

En el año 2009, se han celebrado nueve reuniones en las que han participado un total de 78 empleados.

### ENDESA

#### Los hijos de los empleados con las ideas más sostenibles tienen premio

Endesa ha celebrado un concurso entre los hijos de sus empleados de manera paralela al resto de países donde su máximo accionista, Enel, tiene presencia. Bajo el nombre de *We are Energy*, los niños y jóvenes de entre 8 y 17 años pueden participar aportando un trabajo sobre la sostenibilidad ambiental utilizando la forma expresiva que más les guste: fotografías, dibujos, collage, póster, fotomontajes, blog, maquetas, etc.

Un jurado de expertos selecciona los mejores trabajos, basándose en la originalidad y en la eficacia de comunicación, y nombrará a los finalistas. Todos los participantes reciben un obsequio sorpresa.



### FCC

#### Campaña 'Guerra al papel'

FCC ha puesto en marcha una campaña de concienciación para la reducción del consumo de papel, en el marco del Plan Director de RC del grupo. Así, se ha difundido entre los empleados la guía *Consejos para ser más Eficientes en el Uso del Papel*.

### IBERIA

#### Reuniones con el presidente

Antonio Vázquez, presidente de la compañía, se ha reunido en varias ocasiones en 2009 con trabajadores que habían enviado sugerencias, para escuchar sus propuestas, así como intercambiar opiniones sobre el futuro de la compañía.

### IBERDROLA RENOVABLES

#### Procedimiento específico de comunicación con los empleados

En el Reino Unido, ScottishPower Renewables ha establecido un procedimiento específico de Comunicación con sus empleados, que consta de varias herramientas:

- **Foro formal de consulta**

Está constituido por representantes elegidos por los trabajadores para debatir los asuntos de interés directamente con la Dirección de la empresa. Se reúne una vez al mes.

- **Seminario mensual**

Todos los empleados están invitados a asistir a un seminario en el que un miembro del Equipo de Gestión proporciona información actualizada de la marcha de la empresa.

- **Almuerzo informal mensual**

Celebrado entre la Dirección y un grupo de empleados seleccionados.

- **Conferencia Anual**

A la que asiste toda la plantilla para conocer los objetivos de negocio y el desempeño del año anterior.

### L'ORÉAL ESPAÑA

#### Feria de la Solidaridad

Con el apoyo de diferentes ONG, asociaciones y centros especiales de empleo, la compañía ha celebrado su primera 'Feria de la Solidaridad', un evento que tuvo lugar en la sede de la compañía en España y que sirvió para conectar a más de 700 empleados de la empresa con diversos proyectos solidarios en los que L'Oréal España forma parte.

Entre las actividades que se llevaron a cabo, destacaron los servicios gratuitos de peluquería y maquillaje de la mano de las estudiantes de Formación Profesional, becadas por el programa L'Oréal Impulsa. Por su parte, los peluqueros profesionales hicieron cortes de pelo 'express' por un donativo de cinco euros que será destinado a la lucha contra el sida.



### HENKEL

#### Celebración del Día Mundial del Medio Ambiente

Coincidiendo con el Día Mundial del Medio Ambiente, la compañía realiza campañas de sensibilización a sus empleados para que sean más sostenibles en la oficina y en sus casas. Se imparte un seminario de formación, se les entrega una bolsa con sus productos más sostenibles, una libreta de papel reciclado con los consejos básicos y unos videos informativos en la intranet corporativa.



### NOVARTIS

#### 'Amigos contra la malaria'

Coincidiendo con el 'Día Mundial del Niño Africano' (el 16 de junio), Novartis puso en marcha esta iniciativa que involucra a los hijos de los empleados (entre 5 y 12 años) en un concurso de dibujo para luchar contra la malaria. Es una oportunidad para que los chicos aprendan cómo es esta enfermedad que afecta a millones de niños cada año y sepan apreciar el valor de ayudar a los demás. Para inspirar a los pequeños artistas, se han creado dos personajes, Leo y Kya, dos niños africanos en lucha contra los mosquitos y la malaria que a través de diferentes materiales didácticos explican la enfermedad, cómo prevenirla y combatirla. Se elegirán los 12 mejores dibujos para ilustrar el calendario de Novartis España de 2011.

### RENAULT

#### 'Cero emisiones'

El Centro Cultural Miguel Delibes de Valladolid ha acogido una exposición titulada 'Vehículo eléctrico' a través de la cual los trabajadores de Renault y sus familias han podido conocer el funcionamiento de estos coches que la factoría del rombo comenzará a comercializar a partir de 2011.

### SOL MELIÁ

#### Desayunos presenciales con el equipo directivo ejecutivo

Organizados por Recursos Humanos y liderados por los miembros del equipo directivo ejecutivo, estos desayunos son una oportunidad para establecer un acercamiento e intercambio de ideas entre la alta dirección de la empresa y sus empleados.

### BAYER

#### The Green Day

Bayer en la región Iberia (España y Portugal) ha puesto en marcha 'The Green Day', una campaña creada para concienciar y fomentar una actitud responsable hacia el medio ambiente entre los empleados.

Aproximadamente, una vez al mes, los 10 centros de trabajo de Bayer celebran 'The Green Day' con el fin de informar y estimular un debate sobre esta cuestión. Se llevan a cabo unas acciones internas para los empleados y otras externas por parte de la empresa:

- Existen unos paneles informativos, que rotan entre los centros y que muestran lo que Bayer está haciendo en temas medio ambientales.
- Se ha creado el micro-site 'The Green Day'.
- La campaña 'BayGreener', que consiste en adherirse, a través de un click en el micro-site, a un decálogo y el compromiso de llevarlo a cabo.
- Otra de las acciones internas es una innovadora competición de reciclaje: '¿Quién recicla más: hombres o mujeres?'. Se miden los resultados para dar un premio al colectivo ganador.



### > OTRAS BUENAS PRÁCTICAS

#### GRUPO DAMM

##### Conocer la valoración de los empleados

Durante 2008 lanzó una encuesta cuyo objetivo final es mejorar las relaciones con los proveedores en beneficio mutuo. Las 36 preguntas del cuestionario eran en su mayoría cerradas, en base a una escala de valoración del 1 al 10. El primer bloque de preguntas se centró en los atributos de la relación y la gestión del proveedor por parte de la compañía. El segundo bloque abordó la evaluación de la relación de negocio y la imagen global de la corporación. La nota media de todas las cuestiones planteadas ascendió a un 8,10, un resultado que Damm valora muy positivamente.

#### ISS FACILITY SERVICES

##### Un interlocutor en asuntos laborales

A los trabajadores se les asigna desde un principio un único interlocutor en temas laborales (Gestor Laboral), quien le acompañará durante toda su vida laboral. El gestor hace entrega al trabajador de una guía de bienvenida, La *Guía del Empleado*, que incluye:

- Información general de la compañía.
- Sistema organizativo.
- Comunicación interna.
- Ámbito legal.
- Código de conducta.
- Prevención de riesgos laborales y formación.
- Responsabilidad Social Corporativa.
- Fundación ISS Una Sonrisa Más.



#### TOYOTA

##### Día de la reforestación

Con el objetivo de concienciar a la sociedad e implicar a las comunidades locales, Toyota España celebró, el 22 de noviembre de 2009, el Día de Reforestación Toyota, en el que participaron más de 10.000 voluntarios entre empleados, clientes, familiares y amigos con la siembra de 160.000 bellotas del género Quercus y 10.000 árboles en 61 terrenos distribuidos por toda la geografía española. Este evento se celebró en colaboración con la Fundación Félix Rodríguez de la Fuente, la Fundación Biodiversidad y el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.







**> Herramientas para la Comunicación Externa**

## Herramientas para la Comunicación Externa

Conseguir que unos colores y unos lemas corporativos representen una cultura de forma efectiva no es fácil, según Jose Ignacio Bel, del IESE. Requiere creatividad en la fase de diseño y coherencia y disciplina en la implementación. Se trata de un trabajo realizado por el creciente valor de las marcas y por el poder de los consumidores en un mercado cada vez más global. Al analizar la Comunicación en las organizaciones responsables es preciso detenerse en las herramientas más efectivas para transmitir el mensaje a los grupos de interés externos, aquellos otros que no viven dentro de la organización, pero necesitan de ella.

Durante los últimos veinte años el concepto de empresa en España ha sufrido una evolución, pasando de ser concebida como una unidad de producción a convertirse en un ente social. En esta evolución han intervenido unos agentes externos relacionados con la empresa. Estos agentes son los que configuran su entorno externo y ejercen una influencia importante entre sus actividades, hasta tal punto de cuestionar y determinar su existencia. Considerando este hecho, las empresas han asumido tal demanda a través del desarrollo de su Comunicación Externa, quien tiene la necesidad de establecer las relaciones con su entorno para anticiparse así a sus necesidades. Como respuesta a estas perspectivas, existen varias tipologías de herramientas y que puede modular la Comunicación Externa, según se sostiene, en las siguientes categorías:

- **Comunicación Externa operativa:** Es aquella que se realiza para la expansión

diaria de la actividad empresarial, se efectúa con todos los grupos de interés externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, Administración Pública, etc.

- **Comunicación Externa estratégica:**

Tiene por finalidad documentarse con los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de las organizaciones.

- **Comunicación Externa de notoriedad:**

Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorando su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones o patrocinios, entre otros.

A pesar de esta fragmentación, se entiende la Comunicación Externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización hacia el conjunto de la opinión pública a través, básicamente de los medios de Comunicación social, aunque no es la única vía. Sea cual sea la tipología que adopte la Comunicación Externa, la clave es que ésta debe incorporar el 'estilo de la firma', lo que la distingue de cualquier otra, siendo precisamente este rasgo la principal herramienta para la Comunicación con los grupos de interés.

Este proceso de Comunicación en la organización surge al amparo del concepto

**La comunicación externa requiere creatividad, coherencia y disciplina**



de sociedad desarrollada, en el que las relaciones humanas vienen determinadas por el auge que los medios de Comunicación han alcanzando en la actualidad, particularmente los nuevos soportes surgidos al amparo de las nuevas tecnologías.

La capacidad que tienen para influir transversalmente sobre todos los grupos de interés (clientes, inversores, accionistas, proveedores y empleados) provoca que con ellos aparezca el fenómeno de la opinión pública y que es el origen de que la demanda y la oferta de información se constituyan en un factor esencial y básico de las relaciones entre sociedad y organización.

Asimismo, y a medida que la sociedad va ganando en progreso, la voz de los empresarios se va amplificando en defensa de sus intereses y en la oferta de soluciones para salvaguardar la supervivencia de la empresa. Esta acción debe ser desarrollada a través de los medios de Comunicación básicamente y de otras iniciativas dirigidas a estamentos o instituciones públicas o sociales.

Annie Bartolí, autora del estudio *Comunicación y Organización*, asegura

que estamos ante “el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general”. Una empresa puede informar de todo lo relacionado con la evolución de sus ventas, los resultados de su ejercicio económico, la creación de puestos de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías, el destino de sus ventas, el volumen de exportaciones, la inauguración de nuevas fábricas, centros o establecimientos, sus actividades de mecenazgo o patrocinios, etc. Toda esta información deberá ser difundida a través de las herramientas de Comunicación que la organización posee tanto si son buenas como si son malas noticias; y al mismo tiempo que difunden esta información hacia sus grupos de interés externos, es conveniente que lo hagan también hacia el interior.

El mensaje debe despertar el interés de los propios medios de Comunicación así como de otros grupos de interés por los que la empresa tenga especial interés en mantener informados, como pueden ser los casos de clientes, accionistas, entidades financieras, organismos estatales, etc. Por ello, es importante también analizar cuál es el modo más eficaz para que se produzca esa presencia de la noticia en los medios de Comunicación y lleguen a la audiencia o a la opinión pública de la forma más adecuada esos mensajes transmitidos por la empresa.

Y tan importante como informar, es cuidar el mensaje que debe transmitirse tanto en su contenido como en su canal de transmisión. Porque según sea el receptor se procurará que el mensaje sea transmitido por el medio considerado más oportuno.

## Herramientas para la Comunicación Externa

Así que las relaciones que deben establecerse entre la empresa y los medios son interesadas: el interés de la empresa reside en ofrecer información para que el medio la difunda y el interés del medio consiste en demandar esa información para servir a su público. Los medios de Comunicación tienden a obviar aquella información coyuntural que puede parecer interesada, cuando no existe por parte de

la fuente informante una actitud previa de estar abierta a la información que se le ha requerido. Porque no basta con informar sólo cuando interesa, sino que conviene atender siempre la demanda de los medios. Con lo cual, el mensaje más eficaz es el que aparece regularmente, por el motivo que sea. Hay que informar siempre para que los mensajes no parezcan interesados y lleguen regularmente a la opinión pública.

### PLANES DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE

Un Plan de Comunicación Responsable es una manera de sistematizar todo lo relacionado con la Comunicación de la RSE de una empresa. Consiste en planificar como la empresa transmitirá su política de RSE, qué acciones comunicará, qué mensajes quiere difundir, a quiénes y qué herramientas o canales de Comunicación empleará, cuándo pretende hacerlo y qué objetivos persigue con ello.

Algunos expertos sugieren elaborar un Plan de Comunicación Interno, dirigido a los empleados, y otro externo, destinado al resto de públicos de la empresa, aunque es factible realizar un plan global con acciones dirigidas a los públicos internos y externos.

Comunicar no es sólo dar información, sino que implica una relación bidireccional que incluye la escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa. Es muy importante, si se quiere hacer un Plan de Comunicación de RSE efectivo, poner los medios necesarios para conocer los intereses de las personas que recibirán la información, así como las expectativas que puedan tener.

Algunos de los principales objetivos del Plan de Comunicación de las prácticas de RSE son:

- Dar a conocer su contribución a la mejora de la sociedad.
- Hacer que las personas que forman parte de la empresa sientan orgullo de pertenencia.
- Proyectar la imagen deseada ante sus públicos con objeto de ganar credibilidad, dando respuesta a las demandas de los grupos de interés, acercándose a sus valores y sus expectativas.
- Tener una marca reputada consiguiendo una mejora de la imagen con el posicionamiento que en el mercado eso supone.

Habitualmente, elaborar un Plan de Comunicación es un proceso que consta de diferentes fases. En el manual *La comunicació de la Responsabilitat Social i la Transparència*, la Diputació de Barcelona se establecen las siguientes:

- Análisis de la situación de la empresa y su actividad.
- Elaboración del mapa de grupos de interés.
- Determinación de los métodos que se emplearán para detectar las necesidades de los grupos de interés.
- Elaboración de un diagnóstico de necesidades.
- Elaboración del plan de actuación.

**Tabla 2:** Las herramientas de Comunicación Externa vistas por los dircom

Publicaciones externas		Conclusiones destacadas
Media	2,088	El 67,90% eligieron: 'Bastante útiles' 'Muy útiles' La opción 'Nada útiles' no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,899 - 2,276]	
Tamaño de la muestra	80	
Desviación típica	0,860	
Error estandar	0,096	

Participación en actos públicos		Conclusiones destacadas
Media	2,163	El 61,73% eligieron: 'Bastante útiles' 'Útiles' La opción 'Nada útiles' no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,955 - 2,370]	
Tamaño de la muestra	80	
Desviación típica	0,947	
Error estandar	0,106	

Ruedas de prensa y/o notas de prensa públicos		Conclusiones destacadas
Media	2,295	El '60,49%' eligieron: 'Útiles' 'Muy útiles' La opción 'Nada útiles' no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2,071 - 2,519]	
Tamaño de la muestra	78	
Desviación típica	1,008	
Error estandar	0,114	

Fuente: encuesta sobre herramientas de Comunicación de RSE elaborada por MediaResponsable para Dircom.

### > BUENAS PRÁCTICAS: COMUNICACIÓN EXTERNA

#### > PUBLICACIONES EXTERNAS

##### 3M

##### Dossier de Sostenibilidad

Fruto de su tradición sostenible, y con la finalidad de dar a conocer las acciones más relevantes en este campo, en 2010 se publicó el *Dossier de Sostenibilidad de 3M*, que recoge las principales iniciativas de la compañía en materia de sostenibilidad. Una herramienta de comunicación que ha resultado ser de gran utilidad para dar a conocer estas acciones de la compañía a diversos grupos de interés, pero que se ha tornado aún más relevante de cara a los empleados, que encuentran en este dossier un documento muy útil para conocer de forma global la tradición de 3M en materia de RSE.



### ADECCO

#### **Guía de Accesibilidad para empresas**

La *Guía de Accesibilidad para empresas*, documento elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad y la Fundación Adecco, tiene el propósito de formar a las compañías en criterios sobre accesibilidad y facilitar la inserción de personas con discapacidad en las plantillas.

Este documento ofrece una amplia visión sobre el mundo de la discapacidad, explicando y definiendo cuestiones de utilidad y normas básicas a través de seis apartados que giran en torno a la accesibilidad urbanística, en la edificación y en los sistemas de comunicación; medios de transporte y productos accesibles, y actividades de sensibilización y formación del personal.

### ALTRAN

#### **Revista Altran.es**

Es la revista corporativa de Altran España, editada en soporte digital y con periodicidad trimestral. Orientada a clientes, partners y grupos de interés de ámbito externo, se centra en la actualidad de la compañía y presenta lo más destacado de Altran en proyectos, servicios y noticias a través de una amplia variedad de géneros periodísticos: reportajes, entrevistas, artículos, editoriales y noticias.

Altran.es cuenta con secciones fijas y una de ellas está dedicada a la RSE de Altran España. La sección se denomina 'Responsabilidad Social', y en ella se recoge lo más actual de la compañía sobre este ámbito: premios y reconocimientos, compromisos y acuerdos, políticas internas y externas y la labor que la compañía desarrolla a través de la Fundación Altran para la Innovación. El objetivo de esta sección es, por un lado, dar a conocer el compromiso de Altran España en Responsabilidad Corporativa a sus clientes y partners, y por otro, fomentar el desarrollo de estas prácticas en otras compañías con las que colaboramos.

### BMW

#### **Pez de Plata rBarcelona: reflexiona, recicla, responde**

*Pez de Plata rBarcelona: reflexiona, recicla, responde* es el segundo proyecto editorial de la Iniciativa BMW por la Innovación. La obra, en cuya redacción ha participado MediaResponsable, refleja, a través de 24 iniciativas de Responsabilidad Social, el compromiso de Barcelona por hacer de la ciudad un lugar más sostenible y habitable. Así, expone los proyectos de organizaciones que trabajan para dar respuesta a los principales retos del entorno urbano. Además de reconocer y difundir la extraordinaria labor de sus distintos protagonistas, el libro tiene la voluntad de servir como estímulo para nuevas iniciativas en la misma línea de responsabilidad y compromiso social y para la preservación del entorno.





**BANESTO**

***Nacidas el 8 de marzo: El futuro de África tiene rostro de mujer***

La Fundación Banesto ha presentado el libro *Nacidas el 8 de marzo: El futuro de África tiene rostro de mujer*, de Ana Bermejillo, publicada por Plataforma Editorial.

El libro recoge el relato y testimonio personal de quince mujeres de la red de Turismo Solidario y Sostenible que han llamado la atención de la Fundación Banesto por su iniciativa emprendedora y su compromiso social. Son quince mujeres de Cabo Verde, Etiopía, Gambia, Marruecos, Mozambique, Namibia, Senegal y Tanzania que han encontrado en la hostelería, la restauración y otros negocios vinculados al turismo, mecanismos eficientes para mejorar no sólo sus propias vidas, sino también las de sus comunidades.

**CAIXA GALICIA**

***Manual para mejorar la calidad de vida de los mayores y prevenir enfermedades***

La Obra Social de Caixa Galicia ha publicado una manual que persigue mejorar la calidad de vida de los mayores, haciéndoles sentirse útiles y generando en ellos emociones positivas que potencien su autoestima para prevenir enfermedades, ya que la obra recoge que estas estrategias suponen aumentar la vida en siete años y medio.

El catedrático de Ciencias de la Conducta del Departamento de Medicina de la Universidad de Oviedo y facultativo especialista del Ministerio de Sanidad, José Antonio Flórez, es el autor que se enmarca dentro de la línea de investigación y formación gerontológica del programa de mayores de Caixa Galicia.

**BNP PARIBAS**

***Glosario de la Sostenibilidad***



El *Glosario de la Sostenibilidad* es una publicación pionera en nuestro país que compendia y define los 550 conceptos más representativos de la

Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Empresa, algunos no contemplados todavía en el diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Se trata de la primera acción de 'Espacio Sostenible', una iniciativa de BNP Paribas Real Estate que tiene por objetivo fomentar el conocimiento y el desarrollo de la sostenibilidad en el sector inmobiliario y en cuya elaboración ha participado MediaResponsable. El glosario, una suerte de guía que permite adentrarse en la RSE, ha sido sometido al juicio de un grupo de 80 expertos en la materia, representantes de empresas, universidades, ONG, administraciones públicas, proveedores y medios de comunicación.

**HOLCIM**

***Gravera El Puente: un negocio sostenible***

Holcim ha presentado el libro *Gravera El Puente: un negocio sostenible*, en el que la cementera explica cómo se puede compatibilizar una actividad industrial rentable con el respeto al medio



ambiente. La explotación minera situada en Toledo es una muestra de cómo una industria puede cuidar el entorno.



### DIAGEO ESPAÑA

#### ***I Libro Blanco de Consumo Responsable de Alcohol en España***

Diageo y el centro de investigación IESE han elaborado el *I Libro Blanco del Consumo Responsable de Alcohol en España*.

El Libro Blanco, que forma parte de la estrategia de RSE de ambas organizaciones, analiza las tres situaciones de riesgo principales ligadas al consumo de alcohol en nuestro país: el consumo de alcohol en menores, el consumo abusivo en jóvenes y el binomio alcohol y conducción.



La metodología incluye, además de la investigación bibliográfica, la realización de una sesión de debate con *stakeholders*. Dicha sesión permitió conocer de primera mano las necesidades, expectativas y perspectivas de estos grupos de interés, de las que cabe destacar la importancia de trabajar de forma conjunta en acciones y programas a medio y largo plazo.

### SANITAS

#### ***Guía de Buenas Prácticas en el acceso y atención de las personas con discapacidad en el sector sanitario privado español***

La Fundación Sanitas ha presentado la *Guía de Buenas Prácticas en el acceso y atención de las personas con discapacidad en el sector sanitario privado español*, un documento que quiere contribuir a mejorar la accesibilidad del sistema sanitario privado. Esta guía pretende que el sector sanitario privado español pueda alcanzar la excelencia en igualdad de oportunidades, no discriminación, acceso y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, así como una atención sanitaria de calidad adecuada a sus necesidades. El manual se completa con una herramienta de aplicación, control, evaluación y mejora continua, un instrumento de carácter práctico que facilitará a las entidades mejorar el trato y la accesibilidad de las personas con discapacidad. La guía ha sido elaborada por la consultora de política social Alter Civites y cuenta con el apoyo del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI).

### SANTANDER

#### **Memoria de Sostenibilidad**

La memoria de sostenibilidad de Banco Santander [www.santander.com](http://www.santander.com) es el documento a través del cual la entidad da cuenta de los compromisos en materia de Responsabilidad Social Corporativa en las áreas geográficas en las que está presente, Europa Continental, Reino Unido, EEUU y Latinoamérica.

Para la elaboración del informe, previamente se ha realizado un análisis para identificar cuáles son los grupos de interés más relevantes para la organización con quienes se ha mantenido un diálogo fluido cada año.

Para su elaboración se utilizan igualmente los estándares internacionalmente reconocidos como el Global Reporting Initiative (GRI) y los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta que propone la Norma AA1000 APS de AccountAbility.

Además, Banco Santander dispone de diversos mecanismos y canales de comunicación que permite mantener un diálogo activo con sus grupos de interés.

### NESTLÉ

#### Cuadernos Nestlé de creación de valor compartido

Nestlé ha iniciado la edición de cuadernos monográficos sobre RSE que pretenden identificar nuevas vías de creación de valor para la empresa y para la sociedad. Dirigida a líderes de opinión, cuenta con aportaciones de profesionales externos y la exposición de las propias actividades de la compañía.

### TELEFÓNICA

#### Nuevo modelo de Informe

El octavo *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa (RC) de Telefónica* sigue un nuevo modelo de *reporting* establecido por la compañía para dar respuesta a las principales tendencias mundiales sobre el establecimiento de un esquema común para las empresas que permita comparar la información y aumentar la transparencia.

El Informe ([www.rcsostenibilidad.telefonica.com/rc09](http://www.rcsostenibilidad.telefonica.com/rc09)) se compone de tres bloques: en el bloque 1, intersectorial, Telefónica da respuesta a los Principios del Pacto Mundial y a los requisitos del GRI (Global Reporting Initiative). En el bloque 2, informa de lo relevante para la empresa y el sector de telecomunicaciones. Para definir los asuntos, se ha apoyado en el análisis de materialidad del sector de las TIC realizado por el Global e-Sustainability Initiative (GeSI). Y en el bloque 3 habla de los asuntos más relevantes en cada país. Para ello, publica Informes de RC en 18 países, siguiendo para su verificación los estándares GRI G3 y AA1000AS.

El nuevo modelo ha sido contrastado con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, GRI, organizaciones empresariales, académicas y públicas, y fundaciones vinculadas a la RC, y puede ser el inicio de una nueva línea de informes de cara a construir un marco global homogéneo que permita aflorar valor para las empresas a través de la transparencia.

### TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA (TMB)

#### TMB 2008. Proyectos, miradas y sueños

El libro *TMB 2008. Proyectos, miradas y sueños*, que contiene la memoria de actividades de la empresa junto con otros contenidos gráficos y literarios, ha sido reconocido con cuatro premios hasta el momento. Con este libro, TMB innova en el género de las publicaciones institucionales. En vez de la clásica memoria anual de actividades, se optó por hacer una publicación muy gráfica de las principales novedades en los servicios de transporte de la compañía durante el año 2008 y acompañarlo de una segunda parte donde el protagonismo recae en la visión de las personas que utilizan el metro y el bus, con una selección de fotografías hechas por usuarios, información sobre los datos básicos de TMB que el lector debe ir descubriendo, y una muestra de los textos presentados en el concurso de relatos TMB lleno de historias. Precisamente, con esta dualidad donde se combina la mirada institucional y la mirada de las personas que utilizan los servicios de transporte público que ofrece la empresa, se ha querido potenciar un toque más interactivo y participativo a la propuesta.



### > BUENAS PRÁCTICAS: SOPORTES ON-LINE Y REDES SOCIALES



#### ANTENA 3

##### Ponle Freno

La iniciativa estrella en acción social de Antena 3, Ponle Freno, dispone de una página web [www.ponlefreno.com](http://www.ponlefreno.com) en la que se centralizan todas las acciones emprendidas con el objetivo de "salvar vidas y permitir a las personas contagiadas y compartir una actitud responsable en la conducción". A través de esta plataforma virtual, todos los usuarios pueden participar activamente en las campañas de seguridad vial impulsadas por el Grupo Antena 3. El mensaje de Ponle Freno se ha difundido además en todos los medios del grupo y en todos los soportes posibles, como informativos, series de ficción, programas e información meteorológica, y a través de los 2.000 spots y cronos emitidos en televisión y las 3.000 cuñas difundidas en radio durante su primer año.

#### BANCO SABADELL

##### Webcastings con los inversores y analistas

Trimestralmente se presentan los resultados de Banco Sabadell al colectivo de analistas financieros e inversores institucionales mediante el sistema de *webcasting* que es accesible a través de la web corporativa de Banco Sabadell. A este sistema puede acceder cualquier persona interesada. Adicionalmente, durante los tres meses siguientes se puede acceder a la grabación íntegra del acto a través del portal corporativo y, de forma indefinida, la presentación se publica en formato PDF.

#### BANCO POPULAR

##### Nueva web corporativa

Durante 2009 Grupo Banco Popular presenta su nueva web corporativa y transaccional, mejorando especialmente la usabilidad y accesibilidad de la página. La parte pública ha sido declarada por informes independientes como la segunda mejor web de entidades financieras de



España, según el segundo estudio de persuasibilidad en banca on-line realizado por Multiplica.

#### AREAS

##### Ambiente de proximidad con el cliente

Con el ánimo de facilitar la Comunicación entre los clientes y Areas, dentro de la página web corporativa se encuentra un apartado de contacto mediante el cual los visitantes pueden enviar un e-mail que se recibe directamente en el Área de Atención al Cliente. Además, en todos los servicios se comunican, mediante cartelería específica, los datos de contacto directo con el Área de Atención al Cliente, lo que ayuda a crear, de esta forma, un ambiente de proximidad, transparencia e interés hacia el cliente.

### BANKINTER

#### Bankinter Labs

Los Bankinter Labs tienen como objetivo hacer partícipes a los clientes, a través de Internet, del proceso de creación de los productos y servicios financieros del banco. Además de dar a conocer su opinión, los clientes tienen la oportunidad de probar on-line las nuevas funcionalidades antes de su lanzamiento real. Se trata de un laboratorio de pruebas en el que poder examinar los nuevos servicios financieros mediante unas simulaciones que son clones exactos de las webs reales del Banco. Asimismo, se ha creado un grupo en Facebook, un perfil en Twitter y un canal en Youtube con el fin de propiciar una comunicación interactiva con los clientes a través de unos canales poco habituales en el entorno financiero, que conectan al banco con las redes sociales de mayor difusión.



### CAJA LABORAL

#### Presencia en las redes sociales

Inicia un proyecto de dinamización de comunidades virtuales con presencia en blogs y redes sociales de Internet, para reforzar el contacto y la recogida de ideas e iniciativas.



### CEPSA

#### [www.alotroladodelamesa.com](http://www.alotroladodelamesa.com)

Lanza la web para desempleados [www.alotroladodelamesa.com](http://www.alotroladodelamesa.com), una forma innovadora y diferente de comunicación con las personas que buscan empleo. En esta web, Cepsa se convierte en un 'aspirante' para los candidatos, ofreciendo la posibilidad de que realicen una entrevista virtual a la compañía para conocer todas sus áreas de actividad y ofertas de trabajo.

### FLUIDRA

#### El Espacio del Accionista

Ha creado en este ejercicio, dentro de la dirección de Relaciones con Inversores, un área dedicada exclusivamente a accionistas individuales denominado 'Espacio del Accionista'. Esta nueva área comprende nuevos servicios los cuales se canalizan a través de la página web de la compañía [www.fluidra.com](http://www.fluidra.com) dentro del apartado de Accionistas e Inversores.



### GRUPO SOS

#### El entorno web como canal de comunicación RSE



A la hora de elegir una herramienta de comunicación, Grupo SOS tiene muy en cuenta el grupo de interés al que se quiere dirigir y elabora la información atendiendo a sus expectativas. Por ello se ha elegido el entorno web como el canal más apropiado para comunicar con los accionistas e inversores, los consumidores y las personas que trabajan en la organización.

El portal corporativo está diseñado para dar información a accionistas y analistas financieros sobre la evolución del negocio y la situación financiera de la organización. Cuenta además con un apartado específico sobre los asuntos relacionados con el gobierno corporativo y un bloque completo de información sobre Responsabilidad Corporativa que facilita los análisis no financieros.

En las web de productos se proporciona información específica a los consumidores en materia salud, nutrición, seguridad alimentaria y medio ambiente. Cuentan, al igual que en los otros casos, con mecanismos para recoger los comentarios y sugerencias de los usuarios.

Canal SOStenible es un microsite de comunicación interna específico para asuntos relacionados con el desarrollo sostenible, concebido para gestionar de forma activa la información y para sensibilizar a las personas de la organización, promoviendo su participación en iniciativas y proyectos corporativos en este ámbito.

### HC ENERGÍA

#### Web accesible

Con más de 800.000 visitas en el año 2009, la página web [www.hcenergia.com](http://www.hcenergia.com) constituye un instrumento esencial de comunicación con el que se pretende dar servicio a las necesidades de clientes y colaboradores. En el ejercicio pasado la página se adaptó para cumplir con las normas de accesibilidad, que consisten en facilitar el acceso a la información sin limitación alguna por razón de discapacidad, o del dispositivo utilizado por el usuario para la consulta.

### IBERCAJA

#### RSC en la web corporativa

La web pública [www.ibercaja.es](http://www.ibercaja.es), contiene una amplia información corporativa y para inversores, así como las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, calidad, medio ambiente y atención al cliente, las actividades de la Obra Social y Cultural y todos los comunicados remitidos a los medios, acompañados del material gráfico necesario, lo que permite mantener una información actualizada y accesible a los grupos de interés.

### IBERIA

#### Web específica para un grupo de interés

En 2009 se creó el nuevo portal [iberiacorporate.com](http://iberiacorporate.com), un canal de comunicación permanente donde los responsables de viajes de más de 1.300 empresas pueden acceder a toda la información relacionada con los acuerdos que mantienen con Iberia.

### IBERDROLA

#### Club del Accionista

El Club del Accionista es el canal de Comunicación de la compañía con los accionistas. Como un cauce de Comunicación abierta y permanente con la comunidad financiera y los accionistas, tiene por objeto aproximarse aún más a todas aquellas personas que mediante la compra de acciones de la compañía han demostrado su apoyo y confianza en la trayectoria de la compañía. La adhesión a dicho club, de carácter voluntario, permite al accionista estar permanentemente informado de la evolución de la compañía. Así, a la atención telefónica o mediante correspondencia electrónica que ofrece la Oficina del Accionista, se suma el envío de documentos como los informes anuales, boletines trimestrales de información, las comunicaciones a la CNMV o los cierres diarios de mercado.

### ING DIRECT

#### Iniciativa on-line solidaria



ING Direct ha logrado recaudar cerca de 75.000 euros para proyectos

solidarios de UNICEF a través de una iniciativa on-line denominada 'El peso de tus buenas acciones', que persigue desarrollar proyectos de escolarización infantil en todo el mundo. Así, la compañía ha puesto en marcha la web [www.elpesodetusbuenasacciones.com](http://www.elpesodetusbuenasacciones.com) en la que los internautas pueden difundir buenas acciones entre el mayor número de personas posible. Por cada buena acción, cada participante 'suma' un gramo que, al llegar a 50 kilos, se materializa en una transferencia por valor de 50.000 euros que el banco realizará a favor UNICEF. La web también cuenta con un apartado destinado a facilitar las donaciones personales para este proyecto que, en sus primeros cinco días, logró recaudar 75.000 euros adicionales.

### MENARINI

#### Blog:

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

Se trata de una herramienta de Comunicación interna y externa que nació la Navidad de 2008 para dar más cobertura a las acciones sociales que se llevaban a cabo en esta época del año y permitir, además, la interacción con los empleados y colaboradores de la empresa. Finalizada la Navidad, se planteó la posibilidad de mantener activo el blog abriéndolo a cualquier temática relacionada con la RSE. Así pues, se ha convertido en un altavoz de iniciativas solidarias, campañas de concienciación, acciones que tienen que ver con el compromiso de la empresa con la calidad y el medio ambiente, temas de mecenazgo cultural, entre otros.





### MOVISTAR

#### De lleno en redes sociales

Primero fue foroimagenio.com, un espacio creado en abril de 2009 para que los clientes de la TV de pago de Telefónica España pudieran comunicarse entre sí y ser escuchados por la compañía. El foro nació como un proyecto piloto y se ha ido afianzando a lo largo de este año de andadura. Los clientes han mostrado un alto grado de satisfacción con la iniciativa, que la operadora está aprovechando, además, para identificar puntos de mejora. De cara al segundo semestre de 2010, la idea de Telefónica es abrir nuevos foros para otros productos.

Siguiendo en esta misma línea, con el cambio de marca realizado el 1 de mayo de 2010, Movistar abrió su cuenta de Twitter [movistar\\_es](#), su perfil de Facebook [Movistar España](#) y su página de Tuenti. En menos de tres meses, estas iniciativas han alcanzado una notoriedad importante en dichos entornos. En estos nuevos canales el objetivo inicial de la Compañía es escuchar lo que los clientes quieren decir y mejorar así la atención al cliente.

En tan breve periodo de tiempo ya ha tenido un feedback muy positivo de los usuarios, sobre todo de Twitter, donde hay más interacción con ellos. Éstos agradecen tener un nuevo medio para hacer llegar a Movistar sus dudas, inquietudes o quejas, y las respuestas de la empresa a través de una red social.



### MUTUA MADRILEÑA

#### Programa Azul

Dentro de su estrategia de RSC, Mutua Madrileña cuenta con el 'Programa Azul', un plan de iniciativas y objetivos concretos para fomentar la protección del medio ambiente que abarca proyectos de gestión y reciclaje integral de residuos, reducción del consumo de recursos energéticos, inversión en sistemas de eficiencia energética en sus edificios y difusión de información sobre hábitos de conducción eficiente. Una de las claves del éxito del programa es la implicación tanto de empleados como de inquilinos de edificios arrendados y mutualistas y asegurados, para lo cual el desarrollo de soportes específicos de comunicación es un factor determinante. Así, por ejemplo, se ha desarrollado un microsite informativo específico en la intranet para los empleados, una extranet para los gestores de los edificios arrendados y una guía con consejos de conducción eficiente para sus más de 1.850.000 conductores asegurados, además de otros soportes específicos.

### SANTANDER

#### Yosoyaccionista

Banco Santander dispone de la web [yosoyaccionista.santander.com](#), un portal exclusivo para titulares de acciones Santander en el que pueden encontrar promociones especiales y exclusivas de muy diferentes ámbitos (arte y cultura, automóviles, deportes, electrónica e informática, gourmet, productos financieros, salud y belleza), promociones según su lugar de residencia, productos exclusivos Santander y noticias relevantes del grupo. Para los jóvenes accionistas (menores de 26 años), han diseñado un portal exclusivo con un diseño más arriesgado y divertido y promociones interesantes para ellos.



### MICROSOFT

#### Apuesta por lo virtual

Microsoft Ibérica cuenta con una página web dedicada a la Responsabilidad Corporativa de la compañía la cual informa puntualmente de cuáles son los focos principales de ejecución de la compañía así como de las últimas novedades. La web [www.microsoft.com/spain/responsabilidad\\_corporativa](http://www.microsoft.com/spain/responsabilidad_corporativa) está en continuo proceso de renovación con el objetivo de incluir acceso a las herramientas online más avanzadas.

Asimismo, desde Microsoft se ha realizado una gran apuesta por las redes sociales, por ello, la compañía está presente en Facebook, Twitter y con su propio blog. A través de estos canales Microsoft informa de las iniciativas sociales de la compañía. Durante este año, la directora de Responsabilidad Corporativa de la compañía, Olvido Nicolás, ha mostrado de forma humana y a través de algunos post la historia social que encierra muchas de las actividades de la compañía.



### SGAE

#### Infoweb

Infoweb es el canal de Comunicación on-line de la SGAE con sus socios y con los creadores interesados en la sociedad. En 2009, Infoweb SGAE atendió 9.000 consultas, el 50% relacionadas con áreas de gestión social.



### RENFE

#### Nuevo blog

Renfe ha creado un blog para informar a los usuarios acerca de la actualidad de la empresa ferroviaria. El nuevo entorno da pie a la bidireccionalidad y pretende recoger preguntas, curiosidades y críticas de los usuarios del servicio. El blog, cuyos primeros post datan de junio de este mismo año, servirá a la compañía para poder informar acerca de las novedades en sus trenes, así como de promociones o mejoras de los servicios. También habrá espacio para las efemérides, curiosidades e historia de Renfe.

### TELEFÓNICA

#### RC 2.0 para conversar con los stakeholders

Para acercarse a sus grupos de interés, compartir información con facilidad y establecer un diálogo fluido con ellos, Telefónica está creando un ecosistema de canales 2.0 en torno a la Responsabilidad Corporativa y la Sostenibilidad.

En concreto, la Dirección de Reputación y Responsabilidad Corporativas ha creado una nueva web de RC y Sostenibilidad, una red de blogs de RC y sostenibilidad, y canales de Twitter y YouTube

En estos primeros pasos en Internet 2.0, la compañía hace hincapié en temas clave para el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC): la extensión de los servicios de telecomunicaciones para que lleguen a todas las personas, empresas y sociedades; el papel de las TIC en la eficiencia energética y el cambio climático; y el uso responsable de las TIC por parte de los niños y adolescentes. Asimismo, Telefónica participa proactivamente en el debate sobre la RC abordando asuntos tales como el reporting.

La compañía también está usando las redes sociales para proyectos como los Telefónica Ability Awards o los procesos de diálogo que establece en las CCAA para impulsar el uso de las TIC en beneficio de la sanidad, la educación, la productividad, etc.

### > MEDIOS DE COMUNICACIÓN

#### ACCENTURE

##### Premio de Periodismo Accenture

El Premio de Periodismo Accenture celebró en el 2009 su décima edición, un aniversario que incluyó una audiencia privada de Su Alteza Real la Princesa de Asturias con los ganadores de todas las ediciones, miembros del Consejo Asesor y representantes de los jurados. Durante estos años, un total de 1.200 periodistas han participado en este premio a través de 4.000 artículos. Desde hace ya tres años, la organización del premio incluye un apartado especial destinado a colaborar con la acción social que cada autor elija de entre dos seleccionadas por la Fundación Accenture.



#### DKV SEGUROS

##### Boletines para periodistas

Cada mes, DKV Seguros envía un boletín electrónico a los periodistas que recoge sus últimas notas de prensa a periodistas económicos, del sector asegurador y sanitario, y generalistas.

#### CASER

##### Premios

##### 'Comunicación y Dependencia'

La Fundación Caser premia con 6.000 euros, en el marco de los premios 'Comunicación y Dependencia', la labor de sensibilización de aquellos profesionales o empresas que, en el ámbito de la Comunicación contribuyan de manera significativa a la información, divulgación y sensibilización de la sociedad en relación con el mundo de la dependencia. Su objetivo es potenciar la promoción, desarrollo e incentivación de cualquier actividad relacionada con la dependencia.

### DIAGEO

#### Premios Diageo Joven y Brillante 2010

En la XVIII edición de los Premios Diageo Joven y Brillante 2010, Juan Emilio Maillo, redactor de *El Mundo*, recibió el primer premio; Marta García, de *Actualidad Económica*, el segundo, y Alfonso Pérez, el tercero. El accésit de RSC recayó en Pablo Blázquez, de *Ser Responsable*, siendo finalistas Iván Sánchez, de *Corresponsables*, y Laura Sánchez, de *Expansión*.



### SACYR VALLHERMOSO

#### Un apartado para periodistas

La web corporativa del Grupo SyV incluye un apartado dirigido tanto a medios de Comunicación como al público en general, en el que se encuentra disponible la siguiente información: notas de prensa emitidas por el Grupo; dossier de prensa con las noticias más relevantes publicadas sobre la compañía en prensa y revistas; presentaciones realizadas ante la prensa sobre los resultados del grupo y operaciones corporativas, boletín mensual con las principales noticias sobre la compañía; un boletín de suscripción para recibir por correo electrónico las principales noticias de Sacyr Vallehermoso y fotografías de activos y proyectos de todas las áreas de actividad de la compañía.

### GAS NATURAL FENOSA

#### 'Periodismo y Medio Ambiente'

La Fundación Gas Natural y la Comunidad de Madrid han acogido el seminario 'Periodismo y medio ambiente', donde los participantes debatieron sobre el papel que juegan los medios de Comunicación en la percepción social de los retos medioambientales y analizaron la práctica del periodismo ambiental en los diferentes medios. El seminario sirvió además para presentar el libro *El periodismo ambiental. Análisis de un cambio cultural en España*, coordinado por el periodista responsable del área de medio ambiente del diario *La Vanguardia*, Antonio Cerrillo, que recoge las reflexiones de 12 profesionales españoles especializados en información medioambiental.

### CAJA NAVARRA

#### Saviólogos, encuentros de CAN con el saber

Saviólogos es un foro de pensamiento multidisciplinar creado por Caja Navarra, compuesto por más de 60 intelectuales de la escena social y económica, nacional o internacional. Los expertos se reúnen una vez al año en Pamplona para debatir sobre los temas seleccionados previamente y relacionados con la labor de CAN. Los objetos de discusión son fruto de meses de reflexión, lectura, observación del día a día.

Durante estas sesiones, se produce un intercambio de conocimientos que se publica en el libro de Saviólogos. Los temas de debate tienen presencia también en el mundo virtual a través de la web [www.saviologos.com](http://www.saviologos.com).

### > BUENAS PRÁCTICAS: REUNIONES Y JORNADAS PÚBLICAS

#### ABERTIS

##### Jornadas científicas

La Fundación Abertis celebra jornadas científicas con el ánimo de difundir el conocimiento adquirido en las investigaciones llevadas a cabo. Asimismo, también organiza anualmente el Simposio Internacional de Antropología Viaria y la Jornada sobre Gestión del Patrimonio Sostenible que, en cada edición, se centran en alguna temática concreta de estas materias.



#### ADIF

##### Sensibilización en Valores

Con objeto de sensibilizar y concienciar al ciudadano, Adif lleva a cabo campañas humanitarias en colaboración con ONG; y contribuye a la difusión de valores como la solidaridad a través de exposiciones y campañas en las propias instalaciones ferroviarias.



#### AGBAR

##### Jornada de diálogo con Proveedores

Agbar considera muy relevante el papel de sus proveedores ya que se trata de un colectivo que puede llevar al éxito o al fracaso los planes de acción de las compañías en el ámbito de la Responsabilidad Corporativa. Para debatir sobre su papel en la estrategia de RC de la compañía se celebró una jornada de diálogo siguiendo la metodología *Stakeholder Engagement & Trust* (SE&T).

#### ANTENA 3

##### Diálogo multistakeholder

En el marco de la elaboración del Plan Director de Responsabilidad Corporativa, el Grupo Antena 3 llevó a cabo durante el último trimestre de 2009 un proceso de consulta con sus grupos de interés internos y externos. Así, realizó una encuesta on-line entre sus empleados. Como novedad respecto al año anterior, la cadena de televisión decidió extender la consulta on-line a sus grupos de interés externos.

#### BANCAJA

##### Anfitriona de la 2a Edición de la Convención de RSC de la Escuela Superior de Cajas de Ahorros

La convención, en colaboración con el Comité Sectorial de RSC, sirvió de punto de encuentro, intercambio de experiencias y aprendizaje para los profesionales del sector, poniendo de manifiesto el compromiso de las cajas de ahorros en el desarrollo de la RSC como modelo de gestión empresarial.

### > OTROS

#### ANTALIS

##### Nueva imagen para sus furgonetas

Antalis es consciente de que su imagen más reconocida como empresa de distribución es su flota de furgonetas y camiones. A la vez que realizan el reparto de sus productos, hacen que Antalis sea conocida por profesionales y clientes finales, usuarios o no de sus productos. Por esta razón, Antalis modificó en 2008 el diseño de sus furgonetas, para transmitir la política de RSC de la empresa. El nuevo diseño transmite de un solo vistazo su preocupación por el medio ambiente y llega a un extenso público en un breve espacio de tiempo.



#### HENKEL

##### Calidad & Responsabilidad

La compañía comunica su compromiso responsable con la sociedad ahora y en el futuro a través de la campaña 'Calidad&Responsabilidad' en toda su comunicación externa: packaging, televisión, revistas, punto de venta, etc.

#### TOYOTA

##### Con sus grupos de interés

La filial española ha dado un paso más en el diálogo con sus stakeholders y ha realizado un encuentro para evaluar el Informe de Sostenibilidad 2008-2009, en el que han participado 12 representantes de entidades del ámbito económico, social y medioambiental vinculadas a Toyota España, con el fin de detectar asuntos relevantes y sugerencias en torno a su actividad y estrategia de RSE.

#### GRUPO LECHE PASCUAL

##### En busca de ideas con estudiantes

Grupo Leche Pascual, la agencia de publicidad S.C.P.F y el Instituto Europeo de Diseño (IED) han puesto en marcha una iniciativa conjunta para explorar nuevas posibilidades en busca de ideas y territorios de comunicación con la ayuda de un grupo de estudiantes. Así, se ha creado un laboratorio de investigación práctica con los estudiantes del Instituto Europeo de Diseño (IED) de Madrid, formando un grupo de jóvenes, que han desarrollado nuevas ideas publicitarias con la imagen de Grupo Leche Pascual.

#### IKEA

##### Una tarea sin fin

La nueva estrategia de sostenibilidad de IKEA a nivel mundial: 'Una tarea sin fin...' se centra en cinco dimensiones: vida sostenible en el hogar, uso sostenible de los recursos, minimización de la huella de carbono, responsabilidad con las personas y transparencia. Para ello, la compañía quiere involucrar a sus grupos de interés. Así, en una de sus acciones, bajo el nombre de 'Una lista sin fin', Ikea recoge todas las mejoras que realiza a favor de las personas, los recursos y el medio ambiente y las comunica en sus propias tiendas. Por ahora tiene 77 recomendaciones.

## Los periodistas ante la RSE



### Los periodistas ante la RSE

Otra forma de transmisión es el contacto permanente con los periodistas responsables de las secciones de economía, cultura, y sociedad entre otras de los distintos medios de Comunicación a los que se le envía la documentación oportuna cuando la empresa necesite comunicar algo. En otras ocasiones cuando la información que se desea transmitir es urgente se recurre a la rueda de prensa en la que son convocados todos los medios de Comunicación: escritos y audiovisuales.

Los periodistas españoles muestran una clara insatisfacción ante el tratamiento de la RSE que realizan los medios. Así, un 68% reconoce que la cobertura que los medios prestan a este paradigma empresarial no es la adecuada y sólo el 15% de los entrevistados considera que el medio para el que trabaja trata bien o correctamente las noticias sobre RSC, según el estudio *Cómo valoran la RSC y el periodismo social los medios y los periodistas españoles*, elaborado por Servimedia y Estudio de Comunicación. De esta manera, se puede interpretar que los periodistas reciben ciertas presiones por parte de sus empresas para que no publiquen toda la información de RSE que consideran noticiable.

Sin embargo, un 30% no sabe qué acciones de RSC propondría a su empresa, algo que resulta paradójico, más aún cuando son notorias las grandes carencias de las corporaciones de Comunicación en esta materia. Un 62,3% considera que las empresas deben llevar a cabo acciones de RSC aunque no las comuniquen, ya que consideran que el fin último de la RSC no debe ser la Comunicación. Sin embargo, un 45% admite que la ausencia de Comunicación hace que la acción de RSE pierda eficacia frente a sus destinatarios.

### Contenidos veraces

Unido a la importancia de establecer un canal permanente de Comunicación en la empresa, se encuentra el compromiso de ofrecer contenidos veraces y reales. La continuidad y la veracidad en la información son los dos elementos que constituyen la transparencia informativa. Ella permite ganarse la fiabilidad y la credibilidad de los medios y de la audiencia. La transparencia informativa exige adelantarse a los hechos; prever lo que se puede hacer interesante para los medios de Comunicación a fin de ofrecérselo y a cambio estar dispuestos a responder a las solicitudes que desde ellos se efectúen. Conviene decir siempre la verdad, por muchos problemas que pueda acarrear. La mentira que se descubre desacredita a la fuente y hay que estudiar los riesgos que se pueden correr cuando se dice la verdad a medias.

El objetivo de esta estrategia según el director de Comunicación de Alcampo es que "los medios se acostumbren a contar siempre con la fuente empresarial y que ésta siempre tenga un puesto entre toda la información que se elabora y difunda". Las relaciones entre la empresa y los medios



de Comunicación, en términos generales, deben estar presididas por la acomodación de los objetivos de ésta a las especialidades y características de cada medio en cuestión. Interesa diferenciar a los medios impresos de los audiovisuales o electrónicos; la forma que el mensaje debe revestir; y el tipo de audiencia a la que cada medio llega. También, hay que contar con la oportunidad de utilizar unos medios u otros, según las ocasiones y el acceso que permite cada medio en el tiempo.

La importancia de la Comunicación externa está justificada y más si consideramos la necesidad que tiene la empresa de comunicarse con sus grupos de interés. Ésta ha evolucionado del cuidado de su imagen externa a lograr que sea reconocida sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad y a la vez que sea entendida en todo lo que se refiere a sus fines económicos.

Por ello caben herramientas alternativas como el mecenazgo y patrocinio; la intervención y organización de ferias, congresos y exposiciones; la asistencia permanente a todo tipo de actos y conferencias relacionadas con temas punteros del sector; la realización de monográficos sobre su actividad empresarial; la realización de publicidad o publipreportajes, revistas de Comunicación Externa distribuidas sólo a públicos externos (clientes, accionistas, proveedores, etc.), las jornadas de puertas abiertas y un sin fin de actividades que ayudarían a cimentar la cultura reputacional en el ámbito local, nacional e internacional.

**Para un 68% de los periodistas, la cobertura de la RSE que realizan sus medios no es la adecuada**

### Dificultades y retos

Luís Arroyo y Magali Yus han recopilado algunos errores en función de los diferentes colectivos con los que se relaciona un dircom. De esta manera, destacan que ante los periodistas se suele minusvalorar la importancia de los medios, redactar notas de prensa de cuatro páginas, improvisar, hacer ruedas de prensa de dos horas y hasta olvidarse de los medios locales. Ambos autores destacan que con respecto a los inversores los mayores errores que se han detectado son ignorar a este grupo de interés, comunicarle sólo los éxitos, olvidarse de los pequeños accionistas e intermediarios o no conocer la regulación vigente. Arroyo y Yus han detectado que los dircom suelen actuar a corto plazo, no distinguir entre países, temer a los políticos, o fiarse del calendario oficial cuando se relacionan con las administraciones. Por último y en su relación con los empleados destacan que las mayores deficiencias radican en no contar lo que se hace, contarlo todo, carecer de materiales informativos y confiar en que los departamentos de Recursos Humanos resolverán todo lo relativo al trato con los trabajadores. Estos deslices que enumeran ambos autores en *Los cien errores de la Comunicación de las organizaciones* parece que son las asignaturas pendientes. ¿Pero cuáles son las barreras con las que se encuentran los profesionales de la Comunicación para usar las herramientas adecuadas? ¿Un buen uso corregiría estos traspiés comunicativos?

Desconocimiento y confianza se vislumbran como las principales causas del mal uso de las herramientas para la RSE. Al menos



## Cómo pueden las pymes comunicar la RSE

opina así la investigadora de la Universidad de Málaga Isabel Ruíz. Al desconocimiento de la RSE se une, en opinión de Javier Herreros de Goodwill Comunicación, la “falta de sensibilidad de algunas personas e instituciones” hecho que se debe combatir, según Nacho Espada, de Hansel y Gretel, con formación y “concienciando al empresariado de la importancia de la RSE y su Comunicación como valor diferencial sobre el resto.” Este desconocimiento alcanza a los medios de Comunicación y son varios los dircom que afirman que es preciso que éstos y los periodistas no perciban las noticias relativas a RSE como un ‘maquillaje’ y que sean igual de proactivos a la hora de contar las buenas prácticas que las malas, ya que estas últimas copan buena parte de las informaciones que se trasladan a los diversos grupos de interés a través suyo. Para el consejero delegado de Intrebrand, Gonzalo Brujó, “más allá de lo que hagan los medios de Comunicación hay que ser más conscientes de la importancia de la RSE y de comunicarla adecuadamente para dar ejemplo. Y es que aunque lo estamos haciendo bien, todavía nos queda mucho por hacer”. Sin embargo, el socio de Dircom Enrique Alcat recuerda que el gran desafío es que “la RSE tenga voz propia dentro la empresa y bajo el paraguas de las direcciones de Comunicación pero no para que quede ‘bonito’, sino para influir directamente en los objetivos de responsabilidad y corresponsabilidad”.

Las técnicas y herramientas de Comunicación son, como se ha detallado, numerosas, y las nuevas tecnologías pueden provocar una nueva eclosión, ya ha sucedido con Internet 2.0. Pero los expertos consultados parecen coincidir en que su uso actual y futuro debe estar regido siempre

por la responsabilidad, es decir, por la honestidad, la transparencia y la veracidad. No en vano son los valores que han hecho de la Responsabilidad Social el modelo de gestión que reinterpreta las organizaciones gracias a una visión no circunscrita únicamente a las magnitudes económicas. La Comunicación y sus cauces no deberían, como han expuesto varios dircom, ser impermeables a estos cambios.

### Cómo pueden las pymes comunicar la RSE

Una de las novedades del *IV Informe Corresponsables* es la introducción de una pregunta sobre el nivel de RSE de las pymes. Sus resultados son un jarro de agua fría: un 48% cree que es bajo y un 16%, muy bajo. En cambio, sólo un 1% considera que es muy alto, un 3% bastante alto y un 7% alto.

Sin embargo, a pesar de que estos datos pueden ser desalentadores, se debe hacer justicia con el esfuerzo que han venido realizando muchas pymes durante los últimos años. Además, se ha convertido en una prioridad de las administraciones públicas. Es el caso del programa RSE.PIME de la Generalitat de Catalunya y del Proyecto Ressor de la Diputació de Barcelona, que ha editado una serie de guías sobre la RSE en la pequeña y mediana empresa.

MediaResponsable ha consultado con los principales directores de Comunicación de España cuál es el estado de la RSE en las pymes. Coinciden en destacar el esfuerzo que están realizando en ciclos como el actual y particularmente remarcan la posible falta de recursos para comunicar la RSE en caso de que la hayan adoptado. Aprovechar las nuevas herramientas 2.0, nativas de Internet, y ajustar sus Planes de

Comunicación a las necesidades reales de su actividad son los principales consejos que ofrecen estos profesionales a las pymes.

Cabe decir que varias publicaciones coinciden a la hora de apuntar la predisposición a la Comunicación como uno de los puntos fuertes de las pymes frente a la RSE. De hecho, la *Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes* del Observatorio de RSC señala que una de las ventajas de estas compañías para asumir el nuevo paradigma empresarial es su "agilidad por sus ligeras estructuras receptivas a los cambios y que permiten una Comunicación más directa y eficaz".

Por todo ello, según dicha publicación, las pymes "están capacitadas y posicionadas en ventaja para esta nueva (o recuperada) forma de entender los negocios y que rige (y regirá) las tendencias de la sociedad, basada en la transparencia, el sentido común y el respeto a las relaciones humanas y naturales".

El *Informe 2009 La Responsabilidad Social Corporativa en España* de la Fundación Alternativas subraya que "una ventaja de las pymes frente a las grandes compañías es que desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico más reducido, permaneciendo más centradas en mercados locales y gozando de un mejor conocimiento de posibles problemas e inquietudes de las comunidades en las que desarrollan sus actividades".

El profesor del IESE Antonio Argandoña, en su libro *La Responsabilidad Social de las Empresas Pequeñas y Medianas*, añade

que debido a esta fuerte implicación con la comunidad local "es probable que las pymes desarrollen con sus *stakeholders* unas relaciones a plazo más largo, más sostenibles que las de las empresas grandes".

Los puntos débiles de las pymes respecto a la Comunicación es la escasa implantación de canales de formales, debido al empleo habitual de la Comunicación informal. También existe la creencia de que estas herramientas formales son demasiado caras para una pequeña y mediana empresa. Sin embargo, la web 2.0 y las redes sociales son muy asequibles para este tipo de organizaciones, además de ofrecerles un plus de interactividad y transparencia.

Por otra parte, cada vez hay más literatura para orientar a las pymes en la Comunicación de la RSE. Así, por ejemplo, la Diputación de Barcelona publicó en 2007 el libro *La Comunicación de la Responsabilidad Social y la transparencia*, que forma parte de su *Guía Práctica de Responsabilidad Social para las Pymes*, en el que aborda la elaboración y aplicación de un código de conducta, de la memoria de sostenibilidad y del Plan de Comunicación

### Las memorias de sostenibilidad en las pymes

Según la *Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes* del Observatorio RSC, en la fase de evaluación y control del Plan de RSE, el Comité de Gestión deberá evaluar el cumplimiento del mismo en cada una de las áreas o departamentos. Es el momento de:

**"Desconocimiento y confianza son las principales causas del mal uso de las herramientas para la RSE"**

## Cómo pueden las pymes comunicar la RSE

- Calcular los indicadores de cumplimiento de objetivos.
- Establecer y analizar las razones de las desviaciones con respecto a los objetivos.
- Determinar propuestas (de corrección, prevención o mejora) y conclusiones.

Con estas informaciones, el responsable de RSC deberá presentar un Informe de Resultados a la Dirección. En esta fase la organización puede plantearse la Comunicación Externa de los resultados en su informe anual o elaborando una memoria de sostenibilidad.

Sin embargo, el *Informe Forética 2008* refleja que mientras que esta herramienta tiene una gran acogida en las empresas de mayor tamaño, ya que más de un 50% de las mismas elaboran o tienen pensado elaborar su memoria de sostenibilidad, tan sólo un 15% de las pymes lo hacen o tienen pensado hacerlo.

Sin embargo, cada vez hay más pymes que se animan a realizar este documento debido a la aparición de guías específicas adaptadas a la realidad de estas empresas y a la creación de una serie de ayudas públicas y privadas para desarrollar el informe de RSE.

Así, por ejemplo, GRI cuenta con el libro *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*, que orienta a la pyme en todo el proceso de elaboración de los informes, desde la reflexión inicial hasta la difusión final, dando pautas prácticas de como integrar a los grupos de interés en esta evolución.

Respecto al segundo aspecto nombrado, cabe destacar la iniciativa RSE-Pyme de la

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Trabajo, que otorga una serie de subvenciones para la elaboración de informes/memorias, y la renovación, en mayo de 2010, del acuerdo suscrito entre el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y Caja Navarra (CAN) para el fomento de la RSE en las pymes, mediante el cual se facilita gratuitamente a un total de 1.300 empresas sus memorias de RSC. Durante 2009, un total de 1.114 pymes españolas han publicado su primera memoria anual de Responsabilidad Social gracias a esta iniciativa.

### El Pacto Mundial y las pymes

Desde junio de 2009 a junio de 2010, el número de firmantes de la Red Española del Pacto Mundial ha aumentado un 22% hasta un total de 1.049 firmantes, siendo enormemente significativo el incremento del 50% de pymes que han rubricado este compromiso voluntario en Responsabilidad Social impulsado por Naciones Unidas y basado en el cumplimiento de Diez Principios sobre Derechos Humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

Seguramente, ha tenido que ver el hecho de que la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas presentara en mayo de 2009 la nueva versión del Informe de Progreso Abreviado dirigido a pymes y microempresas. El Informe de Progreso es el instrumento de los firmantes del Pacto Mundial para comunicar los avances realizados en la implantación de los 10 Principios y consiste en un cuestionario en base a indicadores reconocidos internacionalmente. La versión para pymes incluye indicadores más sencillos, clarifica la definición de los principios y mejora el diseño de la aplicación.

**> CONCLUSIONES**

**La mayoría de profesionales de la Comunicación valoran positivamente la influencia que la RSE ejerce sobre el desarrollo de la Comunicación Corporativa, aunque algunos reclaman un departamento propio para la Responsabilidad Social, eso sí, muy estrechamente vinculado al de Comunicación.**

**Para los expertos en RSE y Comunicación parece quedar claro que, en un mundo tan mediático como el actual, tan importante es hacer las cosas bien como hacerlas saber a todos los grupos de interés.**

**La RSE no entiende de tamaños y el diálogo con los grupos de interés se abre hueco a pesar de la falta de recursos también entre las pymes.**

**Las nuevas herramientas de Comunicación y la cada vez mayor implicación de los dircom con la RSE han mejorado el diálogo con los stakeholders de las organizaciones.**

**Un 60% de los profesionales encuestados por MediaResponsable para Dircom creen que la sociedad percibe actualmente un abuso y/o banalización de la RSE.**

**La pregunta de cómo comunicar entronca directamente con el concepto de comunicación responsable. Este término hace referencia no sólo a comunicar la RSE sino, además, a que la manera de hacerlo -las herramientas, los canales y soportes escogidos y/o diseñados- sean responsables.**

**El diálogo abierto, honesto y fluido entre empresas y grupos de interés sólo puede entenderse si funciona en ambas direcciones.**

**El 31% de los encuestados en el sondeo realizado por MediaResponsable para Dircom aseguran que los informes de RSE o memorias de sostenibilidad son 'muy útiles' y el 22% 'bastante útiles'. Su principal clave es que alcanza a todos los grupos de interés.**

**Desde 2005, España se mantiene como líder mundial en número de memorias de sostenibilidad, según el Global Reporting Initiative (GRI). No obstante, varios estudios coinciden a la hora de apuntar una serie de carencias cualitativas de estos documentos.**

### > CONCLUSIONES

**Las principales carencias de los informes son su lenguaje complejo y demasiado técnico, su excesiva extensión y la falta de autocrítica. También se pide que el formato sea más accesible.**

**Los grupos de interés deberían participar de forma más activa en la elaboración de las memorias de sostenibilidad.**

**El marco económico ha dejado al descubierto que algunas empresas apuestan por la Comunicación Interna y específicamente por la relativa a sus empleados para superar la crisis.**

**Diferentes estudios realizados sobre Comunicación Interna coinciden en que la mejor forma de Comunicación Descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.**

**Muchas organizaciones reconocen que el abuso del correo impide a veces generar la expectación, motivación y atención requerida para ciertos temas. Por eso, las nuevas tecnologías ofrecen otros canales como las intranets, los portales del empleado o los vídeos corporativos, que están en auge.**

**Los dircom ya han empezado a explorar las sinergias entre el offline y el online, de manera que la mayoría de revistas y publicaciones internas tienen ya su versión en la Red, que reposan en blogs o minisites, generalmente.**

**No basta con informar sólo cuando interesa, sino que conviene atender siempre la demanda de los medios. El mensaje más eficaz es el que aparece regularmente, por el motivo que sea.**

**Comunicar no es sólo dar información, sino que implica una relación bidireccional que incluye la escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa.**

**Aprovechar las nuevas herramientas 2.0 y ajustar sus Planes de Comunicación a las necesidades reales de su actividad son los principales consejos que los dircom dan a las pymes que quieren comunicar su RSE.**

**El uso de las herramientas de Comunicación para la RSE debe estar regido siempre por la responsabilidad, la honestidad, la transparencia y la veracidad.**