



**Cuaderno
monográfico**

La **Comunicación**
Responsable,
clave para el fomento de la RSE

Coordinador:
Marcos González

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) es una entidad profesional que agrupa a casi 600 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 misión impulsar el reconocimiento de la Comunicación y del profesional de la Comunicación como función estratégica para el desarrollo y la gestión empresarial e institucional. 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 los responsabilidades de los directores de Comunicación en las organizaciones y la sociedad en general.

Desde junio de 2008 está presidida por José Manuel Velasco –director general de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de FCC– y persigue tres líneas de trabajo:

- > **consolidar** Dircom como entidad de referencia en el ámbito de la Comunicación,
- > **actuar** como transmisores y proveedores de conocimiento de Comunicación, y
- > **ocupar** el territorio funcional de la RSC.

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 5ª edición)
- > Revista *Corresponsables* (incluye Dossiers Temáticos/Sectoriales en RR HH, Medio Ambiente...)
- > Portal 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.

**Cuaderno
monográfico**

La **Comunicación**
Responsable,
clave para el fomento de la RSE

Coordinación y edición:

MEDIARESPONSABLE®
La editorial especializada en Responsabilidad y Sostenibilidad

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

ÍNDICE

> PRESENTACIÓN	7
> NOTA DE LA COORDINACIÓN EDITORIAL	9
> ENTREVISTAS	
Juan José Barrera Cerezal, director general de RSE del Ministerio de Trabajo e Inmigración	10
José Manuel Velasco, presidente de Dircom	12
Carlos Paniagua, presidente de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC)	14
Fernando González Urbaneja, presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM)	16
> INFORME: ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE, INTRÍNSECA A LA RSE	18
> ARTÍCULOS DE OPINIÓN	
Carlos Sánchez Olea, DIRCOM	42
Maite Alba, ACCENTURE	46
Juan Pedro Galiano, ADIF	48
Ana Bolaños, AGBAR	50
José Luis Femenía, ALCATEL-LUCENT	52
Antoni Ballabriga, BBVA	54
Alfredo Sanfeliz, CAMPOFRÍO FOOD GROUP	56
Marcos González, CORRESPONSABLES	58
Artur Callau, CRITERIA CAIXACORP	60
Miguel García, DKV SEGUROS	62

Alfonso López, ENDESA	64
Alejandro Martínez, EROSKI	66
Daniel Ortiz, ESTEVE	68
Francisco Mesonero, FUNDACIÓN ADECCO	70
Javier Cuesta, FUNDACIÓN 3M	72
Francisco Aguadero, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ	74
Gorka Ansuategui, LAGUN ARO	76
Paco Delafuente, GRUPO LECHE PASCUAL	78
Juan José Pedrayes, MICHELÍN ESPAÑA PORTUGAL	80
Carmen López, MSD ESPAÑA	82
Bárbara Reina, MUTUA UNIVERSAL	84
Juan Mora, NH HOTELES.	86
Montserrat Tarrés, NOVARTIS	88
Ángeles Barrios, PHILIPS IBÉRICA	90
Jesús M ^a García, SEGURCAIXA HOLDING	92
Cristian Rovira, GRUPO SIFU.	94
Elsa Monteiro, SONAE SIERRA.	96
Manuel Tejedor, SOS CORPORACIÓN ALIMENTARIA	98
Santiago Torres, TMB.	100
Ana Palencia, UNILEVER ESPAÑA	102
José Manuel Sedes, VODAFONE.	104

> BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN RESPONSABLE

Comunicación con los Trabajadores	106
Comunicación con los Clientes.	113
Comunicación con el Tercer Sector y la Sociedad.	119
Comunicación con los Medios de Comunicación	121
Comunicación con los Proveedores.	122
Comunicación con los Accionistas	124
Comunicación con las Administraciones Públicas	125
Comunicación con el Mundo Académico	126
Comunicación Multistakeholder	127

PRESENTACIÓN

Los directivos de Comunicación, como gestores de los activos intangibles de las empresas, somos conscientes de la extraordinaria importancia que hoy reviste la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en todas sus vertientes. Lejos de ser una moda pasajera o una herramienta propia de las acciones de marketing, la responsabilidad es un elemento esencial de la empresa y debe llegar a formar parte de su propio ADN. Sólo las empresas realmente concienciadas del papel estratégico de la sostenibilidad permanecerán a largo plazo, porque sólo ellas serán capaces de establecer con la sociedad una relación simbiótica que aporte valor a ambas partes.

Los profesionales de la Comunicación Corporativa tenemos por delante el reto de comprender y gestionar adecuadamente las demandas internas y externas derivadas de la plena asunción de la RSE. Debemos liderar el cambio organizacional y, por supuesto, la tarea permanente de comunicar a la sociedad, y en especial a los grupos de interés, la labor realizada. Al hacerlo, será necesario evitar que la presentación de conductas responsables parezca propagandística o resulte incontrastable. Pero, al mismo tiempo, es importante que los públicos externos e internos sepan cómo aborda la empresa su propia Responsabilidad Social.

Todo esto motiva un debate de gran calado y de la máxima actualidad entre los directivos de Comunicación. Los dircom aspiramos a ejecutar para nuestras empresas una Comunicación Responsable, que tiene dos facetas esenciales: por un lado, la correcta Comunicación de la RSE de la compañía, y por otro la responsabilidad en la propia labor comunicadora, cualquiera que sea el asunto comunicado y el público destinatario. Este cuaderno monográfico no pretende decir cómo debe hacerse, sino aportar al debate las visiones de directivos de Comunicación que han reflexionado sobre ello y apuntan ideas, sugerencias y opiniones de valor, así como los datos procedentes de estudios y encuestas relevantes y casos de buenas prácticas significativos en materia de Comunicación Responsable. Por lo tanto, el documento que tiene en sus manos no es el fin de un proceso sino el principio de una conversación a la que nuestra Asociación le invita cordialmente a sumarse.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (Dircom)

Octubre de 2009

NOTA DE LA COORDINACIÓN EDITORIAL

Es tan importante hacer las cosas bien como hacerlas saber

- ¿Qué se entiende por Comunicación Responsable y qué variables abarca?
- ¿Qué beneficios y ventajas tiene tanto para las empresas como para los grupos de interés la realización de una buena Comunicación Responsable?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que se encuentran las organizaciones a la hora de abordar la Comunicación de la RSE y cómo éstas se pueden solucionar?
- ¿Es la RSE sólo una estrategia de imagen de las empresas, una simple operación de cosmética? ¿Cómo convencer a los escépticos?
- ¿Por qué ámbitos de la Comunicación corporativa están apostando más las organizaciones en materia de RSE y por cuáles menos?
- ¿Cuáles son las herramientas de Comunicación más eficaces en materia de RSE?
- ¿Cuáles son las claves para comunicarse de una manera efectiva con los grupos de interés?
- ¿Cuál debe ser el papel de las direcciones de Comunicación en materia de RSE y qué tipo de responsabilidades y funciones deben acometer en este ámbito?
- ¿Cuál debe ser el rol en Comunicación Responsable del resto de departamentos y áreas de las empresas?

A éstas y otras muchas preguntas trata de responder o, por lo menos, promover el debate y aportar algunas claves esta publicación que pretende sentar las bases sobre lo que es y lo que engloba la Comunicación Responsable.

No en vano, en un mundo tan mediático como el actual, es tan importante hacer las cosas bien como hacerlas saber a todos los grupos de interés. De esta manera, se consigue, entre otras cosas, impregnar y extender la cultura de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) en todo el tejido empresarial, gubernamental y social de nuestro país y allende nuestras fronteras.

También así se demuestra que es posible y absolutamente imprescindible, más en la actual situación de crisis mundial, compatibilizar la necesaria rentabilidad empresarial con unos criterios de gestión responsables y sostenibles.

MEDIA RESPONSABLE
Coordinación y edición del Cuaderno Monográfico



“Falta incorporar la dimensión integral de la RSE en el discurso comunicativo”

Juan José Barrera Cerezal,
director general de la RSE del Ministerio de Trabajo e Inmigración

¿Qué aspectos considera que son los más importantes a la hora de comunicar la RSE?

El aspecto fundamental es lograr transmitir por parte de las compañías todas las líneas que se abordan en materia de RSE. A veces, por ejemplo en los Informes de Sostenibilidad, se observan bastantes parcialidades y no una visión global. En el ámbito de la Comunicación, las empresas deberían preocuparse más de incorporar todo el contexto que envuelve al concepto de RSE, que es mucho más integral y no solamente se refiere a acciones de filantropía o de acción social, sino que implica a las relaciones con los distintos actores.

La RSE se encuentra en buena parte de las empresas a cargo de las direcciones de Comunicación, algo frecuentemente criticado por los expertos. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Posiblemente existe un problema y es que la RSE es una cuestión mucho más transversal y afecta a todos los departamentos de la empresa. De hecho, hay compañías que están apostando por la creación de un departamento específico de RSE. Es verdad que hay mucha imagen en el tema de RSE, y eso está bien, pero creo que es interesante también hacer hincapié en cómo la RSE afecta al funcionamiento de la propia empresa.

¿Cómo valora el trabajo que se está haciendo desde las direcciones de Comunicación a la hora de comunicar la RSE de las compañías?

Los directores de Comunicación están haciendo una gran labor, a pesar de que están todavía muy marcados por la impronta de la Comunicación del momento. Aunque las empresas estén apostando cada vez más en materia de RSE, sigue siendo un tema de corto plazo.

¿Cómo se está trabajando la Comunicación Responsable desde la Administración, tanto desde el punto de vista de la promoción como de la propia aplicación?

Creo que nos pasa un poco como a las compañías en relación al tema de la Comunicación de lo que hacemos. A veces, se ve más la parcialidad y no sale la globalidad. Se hacen muchas acciones por parte de la Administración, pero se comunican no muy bien, más bien regular. Desde el punto de vista de fomento de la Comunicación Responsable, ahí sí que andamos mejor. Se ha hecho un debate bastante abierto con los actores que participan en la RSE que ha desembocado en el Consejo Estatal de la RSE. Asimismo, hemos hecho una política de difusión, con recursos económicos, para quienes quieren hacer algún tipo de acción o de estudios, jornadas, actos, investigaciones sobre materias de RSE, a la que hemos destinado 1.285.000 euros.

“Aunque las empresas estén apostando cada vez más en materia de RSE, sigue siendo un tema de corto plazo”

¿Cómo están trabajando para mejorar la Comunicación sobre las acciones de RSE de la propia Administración?

Estamos haciendo las mismas reflexiones que se están haciendo en los grupos de trabajo del Consejo. Deberíamos plantearnos algún tipo de actuación, como por ejemplo publicar una memoria cada año, al igual que lo hacen algunas empresas.

¿Cómo ha evolucionado el diálogo de la Administración con las empresas en los últimos años?

Ha habido un diálogo bastante interesante e intenso. Hemos conseguido pasar de una posición en la que las empresas no tenían claro si la Administración se iba a implicar o no en el tema de RSE a la formalización del Consejo, a través de un diálogo muy intenso y muy permanente en el tiempo. Por otra parte, se ha introducido el concepto de RSE dentro del discurso del propio Gobierno.

¿Qué retos se plantean a corto y medio plazo en el ámbito de la Comunicación de la RSE?

Si hay algo bueno en la crisis económica es que hasta en el propio mundo empresarial se han dado cuenta de que la falta de transparencia y la actuación de forma irregular han sido defectos importantes que no deben volver a repetirse. Un reto importante es conseguir demostrar, con la que está cayendo, que es posible salir de la crisis construyendo un nuevo modelo productivo donde se sea más socialmente responsable.



“Una Comunicación Responsable es sinónimo de gestión responsable”

José Manuel Velasco,

presidente de Dircom

¿Qué entiende por el concepto Comunicación Responsable?

Toda Comunicación debe ser responsable. No obstante, traduzco Comunicación Responsable como la gestión del diálogo con los grupos de interés con criterios de transparencia, veracidad y utilidad. Y entiendo que la Comunicación Responsable no se limita a la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social con un sentido instrumental. Una Comunicación Responsable es sinónimo de gestión responsable.

¿Qué repercusiones ha tenido en la figura del director de Comunicación?

La RSE ha situado al dircom ante un nuevo desafío profesional y ha puesto de manifiesto que el mensaje de una empresa está formado por información y conductas, y que ambos deben ser gestionados bajo un mismo liderazgo. Los dircom tenemos la oportunidad de gestionar el diálogo con los grupos de interés con una perspectiva integral.

“Los dircom tenemos la oportunidad de gestionar el diálogo con los grupos de interés con una perspectiva integral”

¿Cuáles son las principales dificultades que se encuentran los directores de Comunicación a la hora de abordar la Comunicación de la RSE?

La principal dificultad es la concepción instrumental de la RSE, su asociación directa y a menudo reduccionista a la reputación. Claro que si se hace bien, genera reputación,

pero el fin no es ese, sino la sistematización de las buenas conductas empresariales en sus relaciones con los grupos de interés. La reputación es el premio adicional.

Aún hay voces que apelan a que la RSE sólo es una estrategia de marketing o de Comunicación de las empresas. ¿Cuál es su opinión al respecto?

La crisis no ha sido lo suficientemente profunda ni larga para cambiar paradigmas en determinadas conductas. Espero que la comprensión de las principales causas de la depresión ayude mucho a considerar la RSE como lo que es, una responsabilidad inherente al ejercicio empresarial. Estamos hablando de cambiar las conductas, no de alterar las percepciones. Confío en que la visión instrumental de la RSE deje paso a una concepción holística de la misma.

¿Cuáles considera que son las herramientas de Comunicación más eficaces en materia de RSE?

Es necesario que las herramientas y los soportes de Comunicación respondan a estándares fácilmente identificables por los grupos de interés. Las memorias de sostenibilidad son muy necesarias, pero también los procesos directos de diálogo. Hacen falta menos folletos y más mesas con personas.

¿Cómo ha evolucionado la relación entre los dircom y los periodistas?

Las empresas necesitamos y queremos Medios de Comunicación fuertes, con cabecezas sólidas, conscientes de su Responsabilidad Social no sólo con sus lectores, oyentes o telespectadores, sino también con la sociedad. La relación debe estar basada en el reconocimiento de las funciones que desarrollan los profesionales de la Comunicación y los periodistas, que son diferentes aunque confluyan en el medio de la corriente informativa. Debemos ofrecer a los medios una información útil, rigurosa y fiable.

La RSE sigue estando en buena parte en las direcciones de Comunicación. ¿Qué papel tienen que tener las direcciones de Comunicación en RSE?

Es positivo que el liderazgo en la definición de las políticas de RSE sea ejercido por las direcciones de Comunicación, porque a ellas les compete la tarea del *reporting*. La tentación es optar por un modelo instrumental, en el que la RSE esté al servicio de la Comunicación y no al revés. Si los dircom gestionamos el diálogo con los grupos de interés a partir de las estrategias que emanan de los principales órganos de decisión y tenemos asignada, por lógica funcional, la tarea del *reporting*, no encuentro un lugar mejor para alojar la responsabilidad de la RSE.

¿Qué está haciendo Dircom para impulsar la Comunicación Responsable?

En primer lugar, estamos definiendo bien el perfil funcional del profesional de la Comunicación. En segundo lugar, estamos potenciando nuestro código de conducta, que es el mejor antídoto para evitar conductas que se alejen de la ética profesional. En tercer lugar, fomentamos el conocimiento de la función a través de instituciones docentes, empresariales y asociaciones afines. Y, finalmente, comunicamos las mejores prácticas de nuestros socios. Somos una organización consciente de nuestra responsabilidad.



“El empresario ha de entender el concepto de Comunicación Responsable e incluirlo en su plan estratégico de gestión”

Carlos Paniagua,
presidente de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC)

¿Qué influencia está ejerciendo la RSE en el mundo de las consultoras de Comunicación?

Se trata de una vieja aspiración que perseguían aquellas empresas con conciencia social que deseaban devolver a la sociedad parte de lo que ésta les había dado. Se han intentado diversas fórmulas en los últimos años y ésta de la RSE se está erigiendo como la ideal, al combinar elementos económicos, sociales, éticos y medioambientales que crean valor para la compañía; no se trata del puro mecenazgo, sino de algo que beneficia a la sociedad y a la empresa al mismo tiempo con criterios morales. Dado que incide en la percepción de la imagen de la compañía, muchas consultoras han añadido a sus plantillas expertos en esta cuestión e incluso han creado departamentos especializados, a la vista de la demanda que reciben de las empresas e instituciones.

“Esta apuesta tiene algo de maratón, no se puede pensar en hacer ruido a corto plazo y después todo se ha acabado”

¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes que se tienen que tener en cuenta a la hora de hablar de Comunicación y RSE?

Lo más atractivo de la RSE es la realización de programas que mezclan beneficios sociales y éticos, que redundan en la mejora de nuestro ecosistema y que, de forma simultánea, aporta beneficios tangibles o intangibles para la empresa, como un valor añadido. Me recuerda a la Comunicación en crisis, que, de buscar simplemente el 'que

me quede como estoy', ahora cualquier experto ve en ella una oportunidad para fortalecer la percepción de la compañía.

¿Qué barreras están suponiendo un freno al desarrollo de la 'Comunicación Responsable'? ¿Cómo se pueden superar?

Me temo que es un problema de educación. El empresario ha de entender el concepto e incluirlo en su plan estratégico de gestión. Se están manejando nociones que hasta ahora no se habían visto desde un prisma económico, como las normas de buen gobierno, la igualdad de oportunidades, la salud, el desarrollo sostenible, la seguridad laboral, etc. y es preciso saber encajar todo esto en aras de una mayor competitividad y eficiencia empresarial, quizás el mayor talón de Aquiles que padece la economía española. Creo que solo la formación y el observar cómo lo hacen los demás, el conocido *benchmarking*, puede animar a aceptar estas nuevas teorías.

Por otra parte, también percibo que planea en el ambiente la creencia de que esto es solo para las grandes empresas, error que hay que combatir, sin olvidar una última traba: la dificultad que entraña aún la medición de algunos de los beneficios que esta labor reporta.

Parte del sector de la RSE opina que muchas empresas centran sus esfuerzos más en la Comunicación que en la actuación en RSE, ¿cuál es su opinión al respecto?

Me parece que, si es así, todavía les falta subir unos cuantos peldaños más. No concibo que alguien maneje estos conceptos como una campaña al uso o como un 'trucho' publicitario. Eso es señal de que aun no han entendido nada. Esta apuesta tiene algo de maratón, no se puede pensar en hacer ruido a corto plazo y después todo se ha acabado.

¿Cuáles considera que son las herramientas de Comunicación más eficaces en materia de RSE?

Aquí la cuestión es adquirir un compromiso con la RSC de una empresa a través de programas que combinen los aspectos éticos, sociales, ecológicos y económicos. A partir de ahí, habrá que seleccionar los soportes que los hagan más viables y que aporten mayor y mejor notoriedad a la iniciativa. Por lo tanto, habrá que contemplar todas esas herramientas mencionadas y muchas más. Sí me gusta proponer que, anualmente, las empresas que han asumido estos valores den a conocer sus actividades y resultados en la edición de una memoria.

¿Cuáles son los otros retos y desafíos de la Comunicación Responsable?

Su mayor aceptación, su mejor conocimiento, la aprobación de su compromiso social, etc. con un convencimiento final de base que hay que tener siempre presente: esto no es una moda pasajera. Se trata de un compromiso empresarial sin posibilidad de vuelta atrás.



“La Comunicación externa de la RSE tiene que ganar en normalidad, poca épica y menos marketing”

Fernando González Urbaneja,

presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM)

¿Cuáles son las actuales barreras para incrementar la presencia de la RSE en los medios de comunicación y cómo se pueden superar?

No creo que existan barreras, la agenda de cada día es mayor que lo que los medios pueden reflejar y hay competencia extrema para llenar, para colocar. En principio estos son tiempos propicios para ese tipo de información, hay que acertar a elaborarla para que entre por el estrecho embudo de lo que llega a ser publicado.

¿Cuál cree que es la percepción general de los periodistas españoles respecto al auge de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Los periodistas son escépticos, en términos generales; lo da el oficio. En principio los asuntos de RSE son cercanos, propicios a los intereses medios de los periodistas, pero su tratamiento no es sencillo, requiere ciertos conocimientos y algunas habilidades. Para informar con fundamento hay que conocer a las empresas y a los personajes. Tradicionalmente, hubo recelo de los periodistas hacia los asuntos empresariales y no pocos prejuicios. Eso va cambiando, aunque lentamente. Los periodistas recelan de los temas económicos y más de los empresariales, les parecen para especialistas.

“Los asuntos de RSE son cercanos, propicios a los intereses medios de los periodistas, pero su tratamiento no es sencillo, requiere ciertos conocimientos y algunas habilidades”

La RSE está presente en el día a día de muchas empresas, pero ¿ha llegado la Comunicación Responsable a las direcciones de Comunicación?

Las direcciones de Comunicación tienen un deber de lealtad con sus empresas, no están

para maquillar o disimular o crear imagen que no se ajuste a la realidad. El concepto de RSE tiene que estar asumido desde el primer nivel, no solo desde la Comunicación.

¿Disponen los periodistas españoles de suficientes herramientas para detectar cuándo una información aparentemente de RSE responde solamente a una estrategia aislada de marketing o Comunicación?

Hay herramientas y conocimiento para distinguir, no es tan difícil. España es aún un país pequeño donde se sabe bastante de sus personajes destacados. Otra cuestión es la trama de intereses y complicidades que obstaculizan la información y el análisis. Detrás y delante de la RSE hay mucha moda, mucho marketing, apariencia. Aunque hay casos ejemplares, buena parte de los que se precian de tener esta preocupación es pura cosmética.

Algunos periodistas denuncian que hay demasiada información de RSE 'aparente' que en la práctica se trata sólo de una acción aislada de marketing.

Considero que se pasa mucha mercancía averiada, que hay poca elaboración en los medios y escasa agenda propia. Tiende a salir lo inducido y sin demasiada crítica. Hay demasiadas informaciones iguales en enfoque y tratamiento, lo cual revela mucho 'seguidismo' de la información de parte, oficial.

¿Cuál considera que es, en general, el nivel de responsabilidad de los periodistas españoles?

Depende de temas y áreas; en términos generales es razonable y muy mejorable.

¿Hasta qué punto existen presiones por parte de las direcciones de los medios a la hora de publicar una información sobre RSE?

Por las encuestas que conocemos y por testimonios personales, las presiones más nocivas son las tácitas, las que asume cada redactor por si acaso, sin que se lo digan. Las fuentes presionan mucho para salir y para no salir o para salir como ellos quieren. Presionan en distintas instancias, incluido el editor.

¿Cómo debería mejorar la Comunicación externa de la RSE de las empresas?

Tiene que ganar normalidad, poca épica y menos marketing.

El periodismo español sufre una grave precariedad laboral desde hace años ¿Cómo cree que se debería combatir?

Con un cumplimiento estricto de la legislación laboral. Sólo con eso, la precariedad estaría bastante resuelta.

¿Cómo cree que se podría mejorar las relaciones entre los periodistas y los directores de Comunicación?

Mutuo respeto y razonable distancia. En resumen una relación profesional, pocas copas y más intercambio de preguntas y respuestas, poca información reservada y mucho intercambio de análisis.



Claves para abordar un diálogo fluido y continuo con los grupos de interés

La Comunicación Responsable, intrínseca a la RSE

El auge de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha traído consigo un nuevo concepto, el de Comunicación Responsable, que indaga en cómo, cuándo y por qué las empresas deben comunicar su RSE, así como en la necesidad de establecer un diálogo fluido y continuo con sus grupos de interés. Las siguientes páginas reflexionan sobre la influencia de este nuevo paradigma empresarial en la comunicación corporativa y ofrece claves para gestionar esa relación tan controvertida, aunque fructífera y necesaria.

> LOS PILARES DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

Durante los últimos años, hemos vivido un proceso de globalización sin precedentes en nuestra historia contemporánea. Una globalización de doble filo: con aspectos positivos como una interconexión informativa mundial cada vez más estrecha y una mayor penetración de determinados progresos y avances, pero con aspectos negativos como el agravamiento de problemáticas como el hambre, las guerras, el deterioro ambiental, etc.

Ante este nuevo panorama mundial, sus principales actores -estados/gobiernos, empresas, sociedad civil y opinión pública- no tienen más remedio que adaptarse. Una necesidad especialmente acuciante para las empresas, ante la alarmante pérdida de confianza derivada, entre otras cosas, de la sucesión de una serie de escándalos en los años 80 y 90 que se han agravado estos últimos meses con la crisis económica.

Ello explica, en parte, el auge que ha experimentado durante los últimos años el paradigma de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) -también denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Corporativa-. En 2001, El Libro Verde de la UE de 2001 definía la RSE como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".

Cuatro años después, el Foro de Expertos de la RSE, creado por el Ministerio de Trabajo y compuesto por buena parte de los especialistas en esta materia, ampliaba la definición de la Unión Europea: "La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones".

Pero, ¿cuál es la situación actual de la RSE en España? Según una encuesta sobre Responsabilidad Social elaborada por Dircom en octubre de 2009, el 68% considera que la RSE está ganando relevancia en su empresa. Sin embargo, un 62% cree que las compañías españolas están poco sensibilizadas con este modelo de gestión, un 35% bastante y nadie ha marcado la opción 'muy sensibilizadas'. En cambio, cuando los encuestados hablan de sus propias compañías, la percepción es más optimista: un 30% concede una importancia muy alta a la RSE, un 24%, alta, y un 28%, media.

En cualquier caso, la mayoría de expertos coincide en que la Responsabilidad Social de las Empresas ha llegado para quedarse, a pesar de la crisis. Así, según el *I Informe Corresponsables: La Situación de la RSE en España*, elaborado por la

editorial MediaResponsable a finales de 2008 en base a una encuesta a más de 250 personas, el 77% de los expertos consideraba que la Responsabilidad Social había avanzado en nuestro país durante el último año, a pesar de que para la mitad, la crisis estaba afectando a este modelo de gestión.

No en vano, para Carlos Sánchez, vicepresidente de Dircom, “la RSC, bien entendida e incorporada, es hoy única para la persuasión de los clientes, para la vinculación de los trabajadores, para el reconocimiento de la sociedad, para la atribución de la diferencia, para la creación de valor percibido, para la estabilidad de los accionistas, para el interés de los inversores y para la legitimación de de la empresa ante organismos sociales”.

COMUNICAR LA RSE Y LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

La Comunicación es un ejercicio inherente a la RSE. Así, una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad 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. Los interlocutores de esta Comunicación deben ser, básicamente, los grupos de interés. Edward Freeman, padre de la teoría del grupo de interés, definía ya en los años sesenta el concepto de grupo de interés como “todo grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por las actividades de una empresa”.

Una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad los impactos generados a través de su actividad

El resultado de esta Comunicación de la RSE, siempre que esté bien gestionada, es la generación de confianza y reputación. Además de los beneficios para la misma empresa, la Comunicación de la RSE “es un bien para la sociedad, ya que da ejemplo y anima a otras organizaciones a llevar a cabo también prácticas socialmente responsables”, tal y como se apunta en la publicación de la Diputació de Barcelona *La Comunicación de la Responsabilidad Social y la Transparencia*.

Respecto a la situación actual de la Comunicación de la RSE, la reciente encuesta de Dircom evidencia que es un recurso muy utilizado en nuestro país. Así, la mitad de los expertos considera que sus respectivas compañías utilizan bastante o mucho su condición de empresa socialmente responsable en su Comunicación, un valor elevado si recordamos que casi dos tercios consideran que las empresas españolas están poco sensibilizadas con la Responsabilidad Social (*Gráfico 1*).

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%) (*Gráfico 2*).

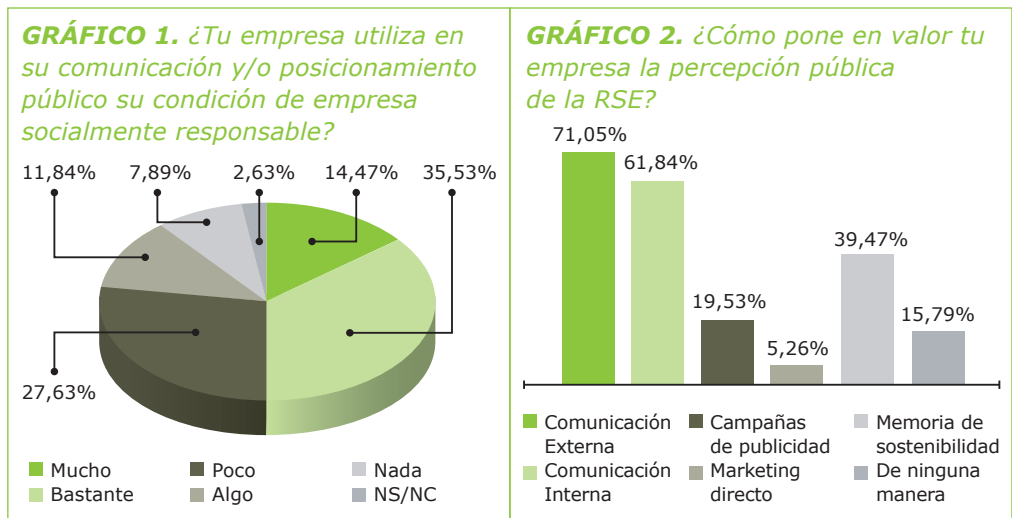
Llegados a este punto, surgen las siguientes preguntas: ¿qué se debe comunicar? y ¿cómo se debe comunicar? en torno a la RSE. Precisamente, a estas cuestiones pretende dar respuesta este Cuaderno Monográfico.

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.

Así, Nelmara Arbex, directora de Servicios de Formación del Global Reporting Initiative (GRI), sostiene en una entrevista publicada en la revista *Corresponsables*, que "hoy en día, debido a la elevada participación de la sociedad civil en los medios de Comunicación, es muy difícil mantener un maquillaje de este tipo por mucho tiempo. Por ejemplo, una persona con cámara en su móvil puede hacer una fotografía de un niño trabajando donde aparezca determinada marca, colgarla rápidamente en Internet y mandarla a varios periódicos".



Fuente: Dircom

Fuente: Dircom

Respecto a cómo comunicar, el Cuaderno de Forética *La Comunicación de la RSE*, elaborado por Diana Azuero, apunta una idea interesante: “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”. Así, esta publicación viene a decir que para comunicar bien la RSE, ésta debe formar parte de la estrategia de la empresa, y la Comunicación de la misma debe ser una herramienta de gestión.

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.

> LA COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

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. Sin embargo, según se desprende de los datos del *I Informe Corresponsables: La Situación de la RSE en España*, al diálogo con los grupos de interés en nuestro país le queda mucho camino por recorrer.

De hecho, son minoría los que creen que el grado de madurez de la Comunicación de las empresas con sus grupos de interés es alto, con un 19% de media entre los distintos grupos de interés; un 32,7% considera que es bajo y un 46,7% medio (*Gráfico 3*).

Los datos de la encuesta de Dircom vienen a refrendar la idea del enorme trabajo que queda por hacer en esta materia. Así, mientras que sólo el 35% considera que las empresas están bastante o muy sensibilizadas con la RSE, este porcentaje se eleva hasta un 64% cuando se hace referencia a los grupos de interés.

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

El manual del Global Reporting Initiative *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas* propone elaborar una lista de todos los posibles grupos de interés, incluyendo “toda persona u organización que puedan verse afectadas por los objetivos de su organización y por las actividades que desarrolla hoy en día o en el futuro”.

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Francisco Mesonero, Fundación Adecco: “En un mundo global y en constante deslocalización, la RSE constituye la principal defensa y diferenciación de las empresas” .

Antoni Ballabriga, BBVA: “La RC es importante como un sistema de gestión empresarial, de riesgos y de oportunidades. Se trata de atender de la mejor manera posible a todos los grupos de interés pero de una manera dirigida al negocio”.

Daniel Ortiz, Esteve: “Aunque todavía estamos en una fase incipiente, vamos avanzando, poco a poco, hacia la madurez de la RSE”.

Elisenda Ballester, Henkel Ibérica: “La clave es la comunicación para conseguir que más gente conozca y trabaje este concepto de RSE”.

Juan Pedro Galiano, Adif: “La comunicación de la RSC debe hacerse respetando principios éticos elementales, como no dar información falsa”.

Posteriormente, plantea agrupar a los grupos de interés según estén directa o indirectamente afectados por la actividad de la empresa. Como puede ser que salga una lista muy larga, el GRI propone clasificar por orden de relevancia a los grupos de interés para poder decir a cuáles de ellos implicar.

Para ello, establece una serie de preguntas sobre cada grupo de interés y una numeración según la respuesta: un 1 si es un sí y un 0 si es un no (*Tabla 1*). Así, nos invita a

TABLA 1. Tabla del GRI para a establecer una priorización de grupos de interés

	Empleados	Proveedores	Comunidad local	Clientes	Bancos	Inversores
¿Ejerce este grupo una gran influencia en su...						
desempeño económico?	0/1					
desempeño social?	0/1					
desempeño ambiental?	0/1					
¿Se ve afectado en gran medida este grupo por su...						
desempeño económico?	0/1					
desempeño social?	0/1					
desempeño ambiental?	0/1					
Este grupo, ¿ejercerá mucha influencia o se verá muy afectado en el futuro?						
TOTAL	X					

Para establecer una clasificación de los grupos de interés de la compañía por orden de importancia, el GRI nos propone:

- > Rellenar los huecos de este cuadro con un 1 si es un sí y un 0 si es un no.
- > Sumar las puntuaciones de cada columna.
- > En base a la puntuación final (última fila), podremos hacer una primera jerarquización de los grupos de interés según su relevancia.

Fuente: Global Reporting Initiative (GRI)

pensar si determinado grupo de interés ejerce una gran influencia en el desempeño económico, social y ambiental de nuestra organización, si éste se ve afectado en gran medida por nuestro desempeño económico, social y ambiental, y finalmente si este grupo de interés ejercerá mucha influencia o se verá muy afectado en el futuro. De esta manera, cada grupo de interés obtendrá una puntuación y la clasificación resultante nos dará una orientación sobre el orden de importancia de nuestras partes interesadas.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

El libro *Tras la RSE. La Responsabilidad Social de la Empresa en España vista por sus actores*, 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.

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.
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

Otras herramientas de Comunicación más 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



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.

Con los trabajadores

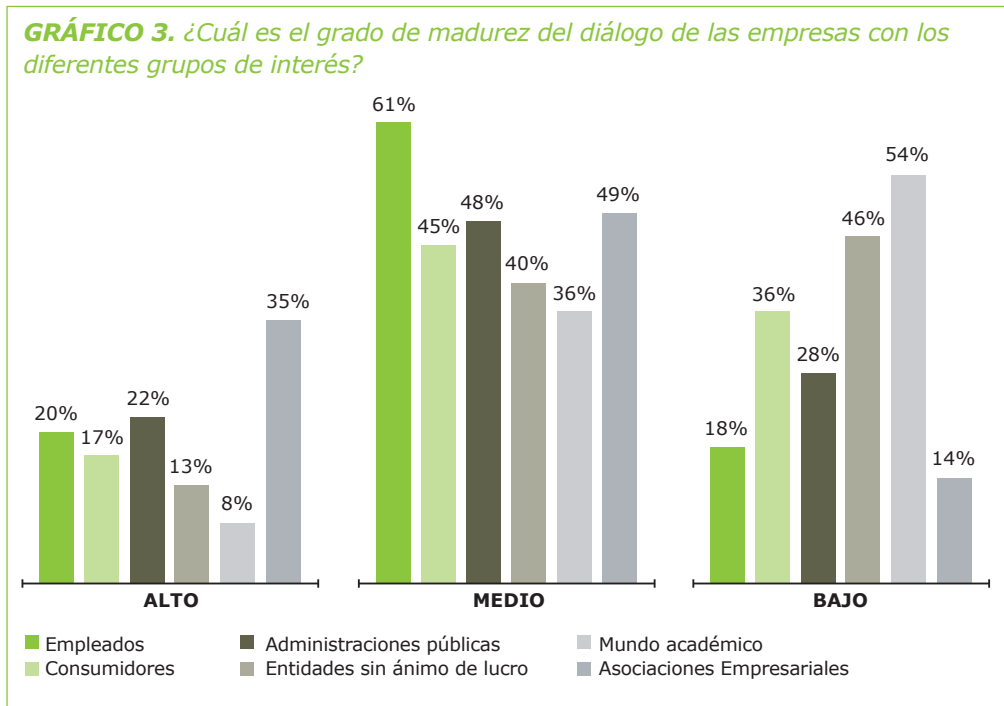
En RSE conviene no comenzar la casa por la ventana y antes de comunicar de puertas hacia fuera, es importante tener en cuenta a los empleados en todas las políticas y estrategias de RSE.

Las principales herramientas de Comunicación con los empleados son los e-mails, la Intranet, los boletines informativos, la web corporativa, las encuestas de clima laboral, las entrevistas individuales, etc. Es decir, los mismos métodos de Comunicación tradicionales en Comunicación interna, pero adaptados a la RSE.

Pero, ¿cuál es la situación actual de la Comunicación de las empresas con los trabajadores en España? Según el *I Informe Corresponsables*, se trata del tercer grupo de interés con el nivel de diálogo más maduro por parte de las empresas, después de las asociaciones empresariales y las administraciones públicas. Así, para un 61% el nivel de madurez es medio y para el 20%, alto (*Gráfico 3*).

Cuando se pregunta sobre los aspectos a mejorar en la Comunicación con los trabajadores, las palabras más nombradas son transparencia y Comunicación. En este último caso, se pone el acento en la bidireccionalidad.

El estado avanzado de la Comunicación entre empresa y trabajadores en nuestro país seguramente tenga que ver con el avance de la gestión responsable de Recursos Humanos (RRHH), a pesar de que el empleo se está viendo especialmente afectado por la crisis. Así, según el *II Informe Corresponsables: la Gestión Responsable de Personas*, elaborado por MediaResponsable en mayo de 2009 en base a



Fuente: *I Informe Corresponsables: La Situación de la RSE en España*

una encuesta a 225 expertos, un 67% considera que la RSE aplicada a los RRHH ha avanzado en el último año. Todo ello a pesar de que, para la inmensa mayoría (85%), la actual retracción económica está afectando a la gestión responsable de personas.

Sin embargo, para una buena parte de expertos, aún queda mucho camino por recorrer en la Comunicación responsable entre trabajadores y empresa. Como explica Josep María Lozano, investigador senior en RSE del Instituto de Innovación Social de ESADE, en el libro *La aplicación de la Responsabilidad Social a la gestión de personas*, elaborado por la Comisión de RSE de Aedipe Catalunya y editado por MediaResponsable, "sorprende que hasta muy recientemente la RSE y la gestión de personas no se hayan planteado –tanto conceptualmente como organizativamente– sus relaciones, y que su historia se más bien la de una ignorancia mutua".

Para buena parte de expertos, aún queda mucho camino por recorrer en la Comunicación Responsable entre trabajadores y empresa

Además, hay que tener en cuenta que los propios trabajadores de las empresas son también consumidores, por lo que si se quiere extender la RSE a la sociedad, es muy importante trabajar de una manera más acentuada la Comunicación de la RSE con este grupo de interés.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Xabier Erize, Caja Navarra: "La RSE en RRHH ha empeorado por el aumento de paro".

Ángela Montenegro, Contratas y Obras: "Los empleados valoran como parte de su salario emocional el tema de la RSE".

Gabriela Díaz-Saavedra, Diageo España: "Está siendo clave el lanzamiento de medidas que fomenten el compromiso de los empleados".

Alejandro Martínez, Eroski: "Los retos de la RSE en RRHH son la igualdad entre hombres y mujeres a la hora de acceder al empleo y la integración de los inmigrantes".

Iria Rodríguez, Gadisa: "Las empresas cobran una mayor responsabilidad ante la crisis y su papel gestor debe ser más socialmente responsable que nunca".

Juan José Almagro, Mapfre: "Las políticas y las prácticas de RRHH deben estar vinculadas a la estrategia organizativa en su conjunto".

Bárbara Reina, Mutua Universal: "El gran reto es cómo gestionar a todas las personas que han perdido un puesto de trabajo".

Lluís Torra, Mutua Intercomarcal: "No se puede entender la RSE sin tener en cuenta el factor humano de la compañía".

Cristian Rovira, Grupo Sifu: "Si queremos ser laboralmente responsables, es necesario ser lo más competitivos posible".

Elsa Monteiro, Sonae Sierra: "España encabeza la lista de siniestralidad laboral en la Unión Europea. El evitar estas cifras es responsabilidad de todas las personas involucradas en la actividad de la empresa".

Manuel Tejedor, SOS Corporación Alimentaria: "Las empresas deben aprender a gestionar el conocimiento y potencial tanto individual como colectivo".

Berta Domínguez, Toyota España: "Antes de llegar a los despidos, hay que reducir costes laborales a través de otras medidas como la reducción de jornadas o días libres no retribuidos".

José Antonio Lavado, Bidea: "Todas las actividades que se impulsan desde RRHH forman parte de la RSI y no sólo unas pocas que pueden estar de más actualidad".

Fuente: II Informe Corresponsables: la Gestión Responsable de Personas realizado por la editorial MediaResponsable

Con los clientes/consumidores

Las principales herramientas de comunicación con los consumidores son los servicios o departamentos de atención al cliente, las encuestas de satisfacción, la participación en papeles, la información establecida en el etiquetado como los sellos y/o certificaciones, webs, boletines y memorias de sostenibilidad.

Actualmente, la Comunicación Responsable de las empresas con los clientes y consumidores está todavía en un estado muy incipiente. Así, es la tercera relación peor valorada entre empresas y grupos de interés en España después del mundo académico y las ONG, según el *I Informe Corresponsables*. De hecho, más de un tercio de los encuestados considera que el diálogo empresa-cliente/consumidor tiene un grado bajo de madurez, un 45% le atribuye un grado medio y sólo el 17%, un grado alto (*Gráfico 3*). Precisamente, la transparencia y la comunicación son las mejoras más reclamadas en el diálogo con los consumidores.

La transparencia y la comunicación son las mejoras más reclamadas en el diálogo con los consumidores

El 57% de los encuestados por Dircom sobre RSE considera que el precio es la principal variable a la hora de escoger productos y servicios, mientras que sólo para un 1,23% es el respeto al medio ambiente, y nadie considera que el compromiso social sea el primer criterio de selección.

De hecho, el *Informe Forética 2008. Evolución de la RSE en España* pone de relieve que se ha producido "un ligero descenso en la población que estaría dispuesta a pagar más por un producto responsable. Este grupo pasa a ser el 55% de los consumidores, frente al 62% en 2006".

Según el *Informe Consumo Responsable y Desarrollo Sostenible* del Club Excelencia en Sostenibilidad, sólo un 15% del mercado está compuesto por ciudadanos que comparten una actitud más proactiva y predispuesta a ciertos esfuerzos y sacrificios personales en pro del consumo responsable y el desarrollo sostenible.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Alfredo Sanfeliz, Campofrío Food Group: “El reto está en que los consumidores estén dispuestos a premiar a las empresas responsables”.

CECU: “Los consumidores carecen de información transparente para poder decidir”.

Almudena Gallo, Critería CaixaCorp: “En productos de alimentación, higiene, sanitarios, etc. cada vez es más considerado el consumo responsable. En otros sectores todavía hay un gran campo por trabajar”.

Xavier Agulló, Ètia: “La sociedad es ávida en alzar la voz contra injusticias o necesidades sociales, pero no usa su poder de compra para ello”.

Susana Gato, Fundación A3: “Se debe concienciar sobre el hecho de que uno de los medios de los que dispone el consumidor para exigir a las empresas que sean responsables es incorporando los criterios de sostenibilidad en sus opciones de compra”.

Jesús Ángel González, Grupo Liberty Seguros: “A la hora de realizar las compras, el precio y la calidad del producto está, aún, muy por encima de la RSE”

Juan Felipe Puerta, Iberdrola: “El principal reto de la RSE es el entendimiento del concepto por el consumidor y por el ciudadano”.

Ignacio Urbelz, Grupo Leche Pascual: “Los valores de los clientes han de coincidir con los de la empresa. Se les debe exigir unas pautas de comportamiento, por ejemplo, a través de un código de conducta, que responda a las líneas de actuación en RSE marcadas por sus clientes”.

Neus Martínez, Nestlé España: “El reto de muchas empresas es hacer llegar a sus consumidores su forma de comportarse”.

Jordi Pujol, Hospital Plató: “Cada persona en su parcela debe asumir su parte de Responsabilidad Social”.

Alberto Andreu, Telefónica: “Creo que el diálogo como tal no ha avanzado mucho en la empresa española porque aún no se ha acotado quién dialoga”.

Fuente: I Informe Corresponsables: La Situación Actual de la RSE en España.

Con los proveedores

La RSE es una cuestión global y las empresas deben promover entre sus proveedores la misma, excluyendo a aquellos que no se adecuen a las mejores prácticas. En nuestro país, formado mayoritariamente por pymes, el desafío es aún mayor porque si las grandes empresas consiguen extender a su cadena de proveedores las ventajas y beneficios

de aplicar la RSE, se conseguirá un avance muy importante en esta materia, donde la comunicación resulta clave.

Según la encuesta de Dircom, escoger a proveedores con criterios de RSE es el cuarto factor más nombrado al preguntar por las conductas necesarias para que una empresa sea percibida como responsable, con un 82%.

Incluir cláusulas medioambientales y/o sociales en los contratos, introducir elementos de RSE en los criterios de selección, establecer un código ético específico para los proveedores y la realización de auditorías son algunas de las buenas prácticas de RSE más generalizadas en las relaciones entre empresas y proveedores.

Si las grandes empresas consiguen extender a su cadena de proveedores las ventajas y beneficios de aplicar la RSE, se conseguirá un avance muy importante

Con el Tercer Sector

Las entidades del Tercer Sector han pasado en poco tiempo de ver a la empresa como un enemigo a colaborar con ella. Y es en esta colaboración, donde les corresponde el papel de saber seleccionar con criterios RSE a las compañías con las que se interrelacionan.

La situación actual de la comunicación entre empresa y ONG deja mucho que desear. Según el *I Informe Corresponsables*, es la segunda relación peor valorada, ya que un 46% considera que el nivel de madurez de este diálogo es bajo (*Gráfico 3*).

La mayoría de expertos coinciden a la hora de apuntar como principal ámbito de mejora la colaboración en clave de alianzas estratégicas. Otras recomendaciones son evitar la utilización del discurso de la RSE como un mecanismo para captar recursos de las compañías, no confundir su función de crítica con un carácter de juez, entenderse en primeros niveles y mejorar también por parte de las ONG en transparencia y Responsabilidad Social interna y externa.



LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Fundació Esplai: “El diálogo se ha de incorporar en la agenda prioritaria y dedicarle tiempo y recursos. Se pueden dedicar responsables específicos pero sin el compromiso y la dedicación de la alta dirección, este diálogo puede quedar mermado, contaminado o sesgado”.

Jordi García Tabernero, Gas Natural: “Las organizaciones de la sociedad civil deben establecer, junto a las empresas, un marco de cooperación que sirva para avanzar de forma conjunta en el desarrollo de líneas estratégicas de acción social, que contribuyan al desarrollo del entorno en el que opera la empresa”.

Ramon Folch, ISS Facility Services: “Las ONG están dispuestas a colaborar, sólo hay que buscar objetivos comunes”.

Francisco Sosa, MRW: “Hay que pedirles a las ONG franqueza, dedicación y vocación. Pueden acercarse a la empresa de una forma más profesional, que analicen a la compañía con la que quieren colaborar, que vean cuáles son las mejores prácticas para llevar a cabo, etc.”.

Luc Wijnhoven, Océ-España: “Para las empresas, el diálogo con ONG constituye el canal perfecto para llevar a la práctica acciones de colaboración con la sociedad en general”.

Isabel Garro, Red Española de Pacto Mundial de Naciones Unidas: “Es necesario que la comunicación dé un paso más y se retroalimente”

Ramon Guardia, Valores & Marketing: “La cuestión no es debatir por qué se quiere colaborar, sino si se quieren promover los mismos valores”.

José Manuel Sedes, Vodafone: “Las ONG deben difundir el nivel de comportamiento de las empresas en RSE y colaborar con ellas en la identificación de las expectativas de los colectivos a los que representan”.

Fuente: *I Informe Corresponsables: La Situación Actual de la RSE en España*

Con las administraciones públicas

La comunicación de la empresa con las administraciones públicas (AAPP) es la segunda mejor valorada entre la mantenida con los diferentes grupos de interés, según el *I Informe Corresponsables*. Así, para el 22% de los expertos, el nivel de diálogo entre empresa y AAPP es alto y para un 48%, medio. Precisamente, transparencia y comunicación también son las mejoras más reclamadas en esta relación (*Gráfico 3*).

La encuesta de Dircom sobre RSE pone en evidencia que cerca de la mitad de los entrevistados considera que la Administración está jugando un papel de colaboración e

impulso de la Responsabilidad Social, mientras que son una minoría (10%) los que interpretan su rol como una intromisión en la RSE. Sin embargo, para más de un tercio no está jugando ninguna de estas dos facetas.

Los expertos son más críticos a la hora de hablar de la Responsabilidad Social Interna de la Administración. Así, para un 44% su grado de responsabilidad es medio y para un 42%, bajo.

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

José María Ortiz, Grupo Norte: "El diálogo de la Administración con la empresa no es transparente y se producen muchos 'abusos'".

Joan Ramon Mas, Agrupació Mútua: "Empresas y administraciones deben colaborar con el objetivo de rellenar posibles vacíos de interés para la sociedad que las AAPP no pueden cubrir".

Jesús Gómez, AENOR: "Empresas y AAPP deben contemplar la colaboración como un apoyo mutuo para conseguir unos mismos fines".

José Manuel Velasco, FCC: "Hace falta una colaboración menos 'condicionada' por la capacidad de regulación y adjudicación de las administraciones públicas".

Fuente: I Informe Corresponsables: La Situación Actual de la RSE en España

> EL PLAN DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE DE LA RSE

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.

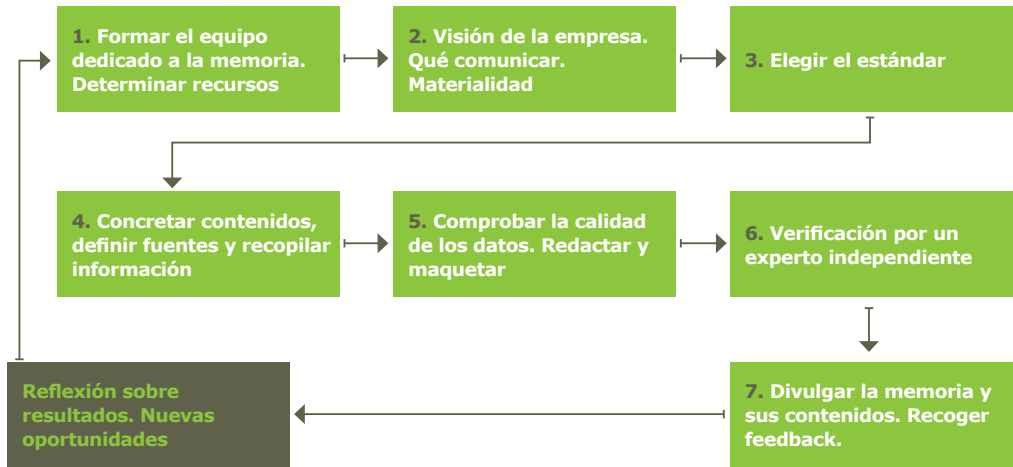
Uno de los objetivos del Plan de Comunicación es lograr proyectar la imagen deseada antes los públicos de la empresa con objeto de ganar credibilidad y dar respuesta a las demandas de los grupos de interés

> LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD O DE RSE

La herramienta estrella a la hora de comunicar la estrategia, logros y objetivos en RSE de las compañías es la memoria o informe de RSE, también denominado de Sostenibilidad. Se trata de uno de los canales de comunicación más potentes y útiles, por su profundidad, por su capacidad de llegar a diferentes grupos de interés y por la implicación que requiere de todas las áreas de la empresa.

“Además de su potencial informativo, una de las mayores ventajas de las memorias es que ofrecen una visión de conjunto del desempeño de RSE de la compañía, lo que permitirá detectar las debilidades, riesgos y oportunidades y dar lugar a nuevos compromisos y proyectos en la materia” señalan Marcos González, director general de MediaResponsable, y Laura Flores, redactora jefe de MediaResponsable, autores del capítulo ‘La Comunicación de la RSE’ del *Manual de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial* publicado en el diario *Cinco Días*.

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN INFORME DE SOSTENIBILIDAD



Fuente: Gráfico inspirado en la Guía RSE aplicada al Sector de las Aguas, editada por MediaResponsable para AEAS

Por su parte, Sebastián Cebrián, director general de Dircom, sostiene que “las empresas han venido sustentando su reputación exclusivamente en sus resultados y evolución financiera, y crearon unas expectativas que, en muchos casos, no pueden cumplir ahora. Por ello, apostar por un modelo de crecimiento sostenido no sólo en lo económico, si no también en lo social y medioambiental, es una clara apuesta de futuro, abriéndose un camino que no tiene marcha atrás. En este contexto, los dircom tienen el gran reto profesional de ayudar a implementar las memorias de sostenibilidad en sus organizaciones, por el valor añadido que aportan a la creación de marca”.

El estándar más comúnmente utilizado para elaborar memorias de RSE o de sostenibilidad es el creado por la organización Global Reporting Initiative (GRI). Concretamente, la mayoría de las empresas emplean la versión G3 (la última disponible) del GRI. Su metodología implica la ordenación y reporte de la información en base a unos principios y indicadores que abarcan la dimensión económica, social y medioambiental.

No obstante, el carácter voluntario de la RSE hace que siempre exista la posibilidad de no ceñirse a dicho modelo y de informar basándose en otras referencias como la AA1000, la SA8000, la SGE21 y los informes de la Unión Europea o la OCDE, entre otros.

Según la encuesta elaborada recientemente por Dircom sobre RSE, cerca de dos tercios de los expertos consideran que los estándares de reporting de la RSE son algo complejos y pesados, pero manejables, y un 26% cree que son muy farragosos y poco manejables.

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Asepeyo: “La principal carencia de las memorias de RSE es la falta de profundidad. Lo que en muchas empresas modelo es una cultura corporativa en otras puede llegar a ser un ‘maquillaje para la foto’”.

Ignasi Carreras, ESADE: “Las empresas españolas muestran cada vez más interés y dedicación a la hora de realizar sus memorias de RSE”.

Isaac Ruiz, Gamesa: “Habría que revisar los criterios de verificación de la información no financiera, dado que este concepto no está meridianamente claro ni regulado”.

Francisco Aguadero, Universidad de Alcalá: “La Comunicación Social Integrada es catalizadora de la calidad empresarial a la vez que muestra habilidades para el trato con los diferentes públicos”.

Fuente: I Informe Corresponsables: La Situación Actual de la RSE en España

> LOS ACTORES DE LA COMUNICACIÓN LOS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN ANTE LA RSE

Muestra del papel trascendental del papel del director de Comunicación ante la RSE es que la mayor parte de los puntos del *Decálogo de Comunicación frente a la Crisis* presentado por el presidente de Dircom, José Manuel Velasco, tienen que ver con la Responsabilidad Social Empresarial. Así cuando habla de definir (valores, código de conducta, compromisos), actuar (posicionamiento y grupos de interés) y evaluar los resultados, de ganarse la complicidad de los grupos de interés, de acreditar conductas con ejemplos sencillos y estableciendo políticas RSE coherentes con el negocio y el sector, y de crear un mensaje historia que merezca la pena y sea perdurable en el tiempo sobre una base de realidad que movilice afectos, está entrando en el corazón de la Responsabilidad Social Empresarial.

Por su parte, Sebastián Cebrián, director general de Dircom, apunta que “uno de los objetivos de la asociación que es considerar la comunicación como un elemento estratégico de las organizaciones y, por ello, el director de comunicación es hoy un profesional versátil que asume numerosos roles como son la comunicación interna, los intangibles, la RSC, la reputación, etc.”.

“¿Quién sino el director de comunicación (dircom) puede gestionar la RSC dentro de lo que hoy llamamos ‘la gestión de los intangibles de la empresa?’”, sentencia Carlos Sánchez Olea, vicepresidente de Asuntos Públicos y RSC de Dircom, en un artículo publicado en el *Anuario Empresa Responsable y Sostenible 2008*.



“Podemos comprobar que, para que se realice una transacción empresa-consumidor y se repita en el tiempo, hoy no es suficiente una empresa gestionada para crear un producto y venderlo con rentabilidad. Es necesario transmitir autenticidad, Responsabilidad Social, proximidad, inclusión social, igualdad de oportunidades... Todo ello determina no sólo una gestión diferente, sino su integración en una única dirección estratégica, la del dircom”, añade Carlos Sanchez.

El papel de los directores de comunicación es clave para que ayuden a integrar la RSE en la estrategia de las compañías, al ser una de las funciones más transversales en las organizaciones

Para Marcos Gonzalez, director general de MediaResponsable y editor de *Corresponsables*, “el papel de los directores de comunicación es clave para que ayuden a integrar la RSE en la estrategia de las compañías, al ser una de las funciones más transversales en las organizaciones”.

Los directores de comunicación y sus departamentos se enfrentan a 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 por parte de los medios, 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 y datos de evolución, 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.

Ya en el 2003, el estudio de Dircom *Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en Empresas e Instituciones Españolas* apuntaba que uno de los principales retos de futuro de los directores de comunicación era la RSE. En esta misma línea, el doctor Francisco Aguadero ya indicaba en su obra *Comunicación social integrada* (1993) que “la Responsabilidad Social es algo tremendamente complejo y en la que interviene componentes derivados de la filosofía, de la psicología, de la sociología, de la antropología y hasta del derecho”. Aguadero defendía la RSE como “la capacidad de compromiso que toda persona u organización asume para responder ante la sociedad de las consecuencias derivadas de sus actos”.

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Xavier Gil, Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE):

“La Responsabilidad Social de las Empresas continúa siendo una de las grandes asignaturas pendientes de la prensa española”.

Borja Puig de la Bellacasa, Bassat: “La relación los Medios de Comunicación en RSE tiene cierta dificultad debido al escepticismo generalizado hacia este asunto”.

José Manuel Velasco, presidente de Dircom: “Los Medios de Comunicación han de cumplir con sus propias declaraciones y ser más conscientes de la dimensión social del periodismo”.

Josep Maria Lozano e Ignasi Carreras, ESADE: “Los Medios de Comunicación son un actor clave en el desarrollo de la RSE, pero salvo excepciones, los periodistas no tienen formación específica sobre estos temas”.

Isabel Roser, Fundación Carolina: “Los consumidores, para decidir libremente si ellos quieren ser responsables, deben poder tener información y para trasladar ese mensaje a la sociedad, los medios juegan un papel fundamental”.

Juan José Barrera, Ministerio de Trabajo e Inmigración: “Los medios son empresas al fin y al cabo y, por tanto, deberían plantearse realizar prácticas de Responsabilidad Social y dar información real para que los ciudadanos puedan distinguir lo que es información de opinión”.

Olvido Nicolás, Microsoft: “Cada vez en mayor medida, los Medios de Comunicación y sus audiencias, comprenden que la RSC es una nueva forma de entender el negocio”.

Montserrat Tarrès, Novartis: “Los Medios de Comunicación pueden desarrollar una ingente labor, resaltando las buenas prácticas de organizaciones con altos niveles de excelencia en este asunto”.

Ramón Jáuregui, PSOE: “Los Medios de Comunicación tienen que informar, no de lo que las empresas quieren, sino de las realidades de éstas, de sus productos, de sus impactos, de sus procesos productivos, etc. Una información crítica e independiente de la prensa salmón respecto de las empresas es la condición *sine qua non* para una ciudadanía informada, formada y capaz de discernir, premiando y castigando en su consumo y en su inversión”.

José Eugenio Aizpiroz, PP: “La RSC está evolucionando de un modo positivo pero aún quedan cosas por hacer, entre ello llegar a los ciudadanos de una manera creíble”.

Fuente: Anuario Empresa Responsable y Sostenible y la revista Corresponsables .

También se hace eco del papel de los dircom en el desarrollo de la RSE la encuesta de Dircom. Así, según este sondeo, el 39% apunta que el departamento de Comunicación es el que se encarga de gestionar la RSE, el 20% señala que es la dirección general, un 21% admite que no hay un área específica encargada de desarrollar esta materia y el 3% lo vincula al departamento de Recursos Humanos. Al preguntar en qué dirección empresarial debería incluirse la RSE, el 38% responde la de RSE y el 35% la de Comunicación.

CÓDIGO DE CONDUCTA DE DIRCOM

- Dircom aprobó en 2002 un Código de Conducta, según el cual, los profesionales de Dircom entienden que el ejercicio de la Comunicación:
- Se asienta en los principios de libertad de expresión e información y en el derecho de réplica (amparados en la Constitución).
- Asume y reconoce el derecho de los ciudadanos a estar informados de cuantos asuntos pudieran afectarles, directa o indirectamente, en el presente o en el futuro.
- Está dirigido a proporcionar la información adecuada que afecte al entorno de la compañía o institución para la que trabaja y a atender las demandas externas que no vayan en contra de los legítimos intereses de aquellas.
- Es un medio para generar conocimiento; obtener la confianza de los destinatarios a través de una información veraz y contrastable; y para que las organizaciones sean responsables de sus acciones y consecuentes con el alcance e impacto que puedan producir en la sociedad.
- Está al servicio de las personas, como consumidores, usuarios, empleados, ciudadanos..., y de las organizaciones, para favorecer el entendimiento entre las partes y constituye un medio de creación, desarrollo y promoción de opiniones.
- Deberá realizarse con honestidad, integridad y transparencia.
- Deberá respetar la diversidad cultural, los valores sociales vigentes y las diferentes creencias religiosas.
- Deberá realizarse con responsabilidad y eficacia, sin que el trabajo ofrecido o el mensaje emitido pueda crear expectativas o garantizar resultados inalcanzables para la organización o, en su caso, para el cliente.
- Deberá desempeñarse con independencia, respetando la crítica responsable, ofreciendo datos y argumentos para el convencimiento, evitando la descalificación, la falacia y el conflicto de intereses siempre de acuerdo con la legislación vigente.
- Requiere el conocimiento de los valores sociales vigentes, de las técnicas más adecuadas y de las tecnologías más eficaces, en cada momento, para el cumplimiento de los fines de cada empresa, proyecto, organización o cliente.
- Debe responder siempre al origen de la información, identificando y contrastando las fuentes responsables y los fines con los que se genera el mensaje.



LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ANTE LA RSE

Los Medios de Comunicación tienen una doble Responsabilidad Social. Por un lado, la responsabilidad 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.

Hay un buen número de razones que explican por qué este mensaje aún no ha llegado a los ciudadanos y por qué aún los Medios de Comunicación no le prestan toda la atención que debieran. Por un lado, tal y como revelan los estudios existentes sobre la materia, la gran mayoría de noticias relacionadas con la RSE se siguen publicando en los medios de información económica y cuando aparecen en los diarios de información general se suelen mezclar sin excesiva profundidad en secciones como Sociedad, Medio Ambiente o Economía. No hablemos ya de la radio o sobre todo de la televisión, los medios con mayor penetración en la población según los datos del Estudio General de Medios, en los que rara vez encontramos en sus informativos o programas noticias relacionadas con estos temas, lo que dificulta claramente que el paradigma de la RSE cale entre la población en una sociedad tan mediatizada como la nuestra.

LOS PERIODISTAS ANTE LA RSE

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.

> CONCLUSIONES: CLAVES DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

- La comunicación es un ejercicio inherente a la RSE.
- Aporta confianza y reputación, siempre que se haga con transparencia.
- El diálogo con los grupos de interés debe ser abierto, honesto, fluido, continuado en el tiempo y debe funcionar en ambas direcciones.
- La Comunicación Responsable hace referencia no sólo a comunicar la RSE sino, además, a que las maneras de hacerlo –las herramientas, los canales y soportes escogidos y/o diseñados- sean responsables.
- Maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresarial no es para nada sostenible en el tiempo y es una actuación temeraria.
- Antes de seleccionar una o varias herramientas de comunicación es importante determinar qué se va a decir, por qué y a qué grupo de interés va dirigido el mensaje.
- Hay cada vez más necesidad de diversificar los mecanismos de diálogo y de que éstos sean adecuados y eficientes.
- En RSE conviene no comenzar la casa por la ventana y antes de comunicar de puertas hacia fuera, es importante tener en cuenta a los empleados en todas las políticas y estrategias de RSE.
- Hay que tener en cuenta que los propios trabajadores de las empresas son también consumidores, por lo que si se quiere extender la RSE a la sociedad, es muy importante trabajar de una manera más acentuada la comunicación de la RSE con este grupo de interés.
- La RSE es una cuestión global y las empresas deben promover entre sus proveedores la misma, excluyendo a aquellos que no se adecuen a las mejores prácticas.
- La mayoría de expertos coinciden a la hora de apuntar como principal ámbito de mejora de la comunicación entre empresa y Tercer Sector la colaboración en clave de alianzas estratégicas.
- 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.
- El papel del director de comunicación es clave para el desarrollo de la RSE en la compañía, al ser una de las funciones más transversales en las organizaciones.
- Los Medios de Comunicación deben cumplir con su doble Responsabilidad Social, ayudando a divulgar la RSE y aplicando este nuevo modelo de gestión empresarial a sus propias organizaciones.
- Los periodistas españoles, junto a otros estamentos de la sociedad, consideran insuficiente la cobertura de la RSE que realizan los Medios de Comunicación. Es, por tanto, prioritario convencer a las cúpulas directivas de los *mass media* para eliminar sus resistencias ante la RSE como elemento informativo.

DE LA COMUNICACIÓN AL CONVENCIMIENTO, una necesidad para la creación de valor percibido de las organizaciones socialmente responsables

Del intercambio especulativo a la transacción emocional

Cuando la empresa sólo era económicamente responsable, competía en productos, el intercambio era especulativo, sus destinatarios eran los consumidores y gestionaba las ventas a través de la comunicación, el marketing, la publicidad, la marca y el posicionamiento comercial. La Empresa Socialmente Responsable compite en conductas, la transacción con sus grupos de interés (GI) es emocional y formaliza su elección por la Gestión del Convencimiento, a través de las expectativas, percepción, reputación y Posicionamiento Público. El Posicionamiento Público es la ocupación, con notoriedad, de una posición pretendida ante las partes interesadas, en una categoría propia, que pone en valor, por comparación, a una empresa frente a los competidores. El Posicionamiento Público traslada las conductas a los GI, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos, conforma la percepción de la compañía y su reputación y pone en evidencia, por comparación, las carencias de los competidores. En consecuencia, las diferencias entre la gestión de uno y otro modelo de empresa son estratégicas, operativas y funcionales.

La Empresa Socialmente Responsable compite en conductas; la transacción con sus grupos de interés es emocional; y formaliza su elección por la Gestión del Convencimiento, a través de las expectativas, percepción, reputación y Posicionamiento Público

De la comunicación al convencimiento

Para que hoy se realice una venta, ha de haber previamente una transacción emocional, que antes no existía, entre proveedora y comprador. Para que una empresa pueda vender ha de gestionar su elección, ya no por su propuesta comercial sino, por sus actitudes cívicas. Sin embargo, la existencia de conductas coherentes y extendidas en una organización, trabajo del Director de Responsabilidad Corporativa, tampoco garantiza la elección de la compañía. Es necesario el 'envoltorio' de los valores formales, su comunicación y Posicionamiento Público, para que la percepción deseada sea reconocida unánimemente. Es aquí donde entra en escena la Gestión del Convencimiento (GdC): "proceso de gestión específico para la creación

de valor percibido de la empresa, basado en las conductas; que integran todos los elementos necesarios para influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo... de los Grupos de Interés". Dicho en un sentido amplio, la GdC es la manera más eficaz de obtener lo mejor de las personas y de las organizaciones. En definitiva, es una actividad gerencial que se ha de convertir en el núcleo de actuación de la empresa.

Consecuencias profesionales de la RSE

A lo largo del tiempo las empresas han ido adaptando su organización, atención y riesgos a la evolución y primacía de los valores propios de cada época. Cuando la prioridad era fundamentalmente la económica, la actividad de la compañía era esencialmente comercial, y su estructura se adecuaba a esa necesidad. Las otras labores externas no comerciales eran meramente instrumentales, a través de un departamento que asumía la comunicación, las relaciones públicas con los medios con los accionistas, con las instituciones...

El impacto medioambiental, la globalidad del conocimiento, la equiparación de la oferta, el compromiso social y la dificultad de diferenciación, a través de los activos tangibles, provocan un cambio radical en el desempeño de las empresas, debido la variedad de funciones a realizar para persuadir y a la estructura necesaria para afrontar el reto... Sin embargo y hasta el presente, la respuesta organizacional de las empresas ha sido parcial, gradual e incompleta. La evolución se ha realizado a partir de un departamento existente, bien el de comunicación u otro, al que se ha ido añadiendo la responsabilidad, la reputación, la acción social...

La creación de valor percibido de la RSE ha de tener en cuenta: la instauración de un modelo de gestión genuino, la elección de un Posicionamiento Público adecuado, la jerarquización de los atributos pretendidos, la discriminación de los competidores menos comprometidos, el conocimiento público de los valores asumidos, la acreditación fehaciente de las conductas, el reconocimiento de los GI de las expectativas creadas, la atribución precisa a una empresa de su RS pretendida.

Contenidos de la nueva función directiva

Para acometer la transformación que la empresa necesita para convencer, hay que precisar el contenido de la nueva disciplina, qué actividades asume, qué estructura tiene y cómo se relaciona e interactúa con los otros estamentos de la organización.

Hoy en día, las nuevas direcciones de comunicación gestionan los activos intangibles de sus empresas, desarrollando los siguientes cometidos:

- Conocer profundamente por qué la empresa es conveniente para los colectivos a los que se dirige.
- Comprender por qué es elegida/legitimada en su sector de actividad.
- Incorporar los valores y atributos que constituyen una ventaja competitiva sostenible.
- Establecer las estrategias internas y públicas de convencimiento.
- Coordinar todos los departamentos que intervienen en la percepción.
- Conformar el posicionamiento público y participar en el posicionamiento comercial.
- Advertir de las oportunidades, necesidades y riesgos que la empresa contrae según las conductas, promesas y propuestas que traslada a todas las partes interesadas.

Por todo ello el director de Comunicación debe asumir la gestión global de todos los intangibles, depender funcionalmente del primer ejecutivo de la compañía y asistir a las reuniones del Comité de Gobierno, para dar cuenta del alcance y consecuencias de las conductas asumidas interna y públicamente. Bajo su dirección se integran todos los departamentos que participan en la formación de actitudes hacia la empresa: el Posicionamiento Público, la Comunicación interna y externa, la Responsabilidad Corporativa, la reputación, la marca, la acción social, el patrocinio, las relaciones públicas, las relaciones con los accionistas...

La RSE añade otra capa a la gestión de la empresa, que se entremezcla y modifica a las ya existentes. Ya que si no las modificara sería mera estética y si las sustituyera sería pura retórica

Conclusiones

La RSE incorpora elementos de gestión nuevos en la empresa y cambios estratégicos, operativos y funcionales.

La RSE añade otra capa a la gestión de la empresa, que se entremezcla y modifica a las que ya existen. Ya que si no los modificara sería mera estética y si los sustituyera sería pura retórica.

La RSE no necesita tuteladas políticas ni plataformas de apoyo, se justifica por su necesidad para gestionar su elección.

Es necesario que la RS se extienda también a las organizaciones sociales, carentes de actualización en cuanto a los comportamientos exigibles por los ciudadanos, en función del servicio público que prestan. El Consejo Estatal de RSE debería encaminar sus esfuerzos a esta importante dimensión de legitimación ciudadana, actuando como impulsora de un comité multisectorial de organizaciones responsables que sea capaz de proponer las conductas exigibles tanto a las empresas como a las organizaciones sociales, según las áreas de actividad económica y los productos o servicios prestados, tanto públicos como privados.

Para el desarrollo de la RSE, es necesario crear un portal de información pública por sectores, productos, servicios, empresas y organizaciones sociales; con los valores y conductas socialmente responsables. Esta información proporcionaría a los ciudadanos criterio para la elección o rechazo de producto y proveedor, o en su caso, para la legitimación o rechazo de procedimientos y servicios de organizaciones; en sintonía con su visión personal para participar e influir en el devenir colectivo de la sociedad.



CARLOS SÁNCHEZ OLEA,
presidente de ATENEA COMUNICACIÓN y
vicepresidente de RSE de Dircom

DIÁLOGO TRANSPARENTE PARA UNA COMUNICACIÓN COLABORATIVA

“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”. Esta definición del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales puede servir perfectamente como introducción a un concepto - ‘diálogo transparente’- que puede considerarse básico en la Comunicación externa e interna de las organizaciones de hoy en día.

El sector de los servicios profesionales en general, y el de la consultoría en particular, ha venido evolucionando en los últimos diez años desde una posición de escasa visibilidad y bajo perfil público a otra situación caracterizada por la apertura de sus estructuras de *partnership* a organizaciones empresariales -muchas veces cotizadas en bolsa- más abiertas, más diversas, comprometidas con sus accionistas y, mediante fundaciones o programas de acción social, comprometidas también con la sociedad civil.

El sector de la consultoría ha venido evolucionando en los últimos diez años desde una posición de escasa visibilidad a organizaciones empresariales más abiertas, diversas y comprometidas

El modelo de negocio de Accenture -centrado, entre otras cosas, en añadir innovación y valor al cliente- alberga también el concepto de ‘diálogo permanente’, ya que se asienta en principios de ética empresarial y transparencia financiera e informativa, una estructura de gobierno responsable y un marcado sentido del compromiso con todos sus colaboradores: empleados, clientes, instituciones -empresariales y académicas-, candidatos, administraciones públicas, Medios de Comunicación y sociedad en general.

En lo que tiene que ver con la Comunicación interna y externa, considerar ‘colaboradores’ al equipo profesional, a los clientes y a los candidatos a trabajar algún día en Accenture puede parecer obvio. Considerar ‘colaboradores’ también a las instituciones empresariales y académicas y a las administraciones públicas es algo más que lógico.

Hacerlo, a su vez, con los Medios de Comunicación y sus audiencias – a través de toda una estrategia de Comunicación externa- es uno de nuestros principios, al igual que mantener una ‘transparencia informativa’ es una de nuestras voluntades. Una relación, en cualquier caso, basada en el mutuo respeto, la estabilidad en el tiempo, la personalización y el compromiso permanente. Claves, todas ellas, para garantizar la confianza y la credibilidad.

El patrimonio de conocimiento acumulado en sus más de 40 años de historia, el conocimiento sectorial y funcional de sus profesionales, la estrecha vinculación con el mundo universitario y el soporte prestado por la red global de la organización son algunas muestras más de la independencia y prestigio de la posición institucional de la compañía. Accenture, de este modo, no sólo es considerada una fuente de información corporativa sino un enclave especializado en los distintos ámbitos de la economía y la tecnología de nuestro país.

Creemos firmemente que todos estos valores en su conjunto fomentan las relaciones laborales, profesionales y sociales. Unos valores que están incluidos en cualquier actividad de Comunicación de la compañía.

De esta manera, Accenture se orienta cada vez más hacia su objetivo de mantenerse como una de las compañías líderes en el mercado mundial mientras continúa aportando innovaciones para mejorar la forma en la que el mundo vive y trabaja, en definitiva, para los empleados, clientes, instituciones, candidatos, administraciones públicas y medios de Comunicación incluidos.



MAITE ALBA,
directora de Marketing y Comunicación de ACCENTURE

LA COMUNICACIÓN DE LA RSC Y LA COMUNICACIÓN EN LA RSC

Aunque parezca un mero juego de palabras, las dos expresiones del título de este artículo son dos formas de aproximarse al tema 'Comunicación y RSC'. Y no es irrelevante, ya que si nos quedamos sólo con la primera -Comunicación de la RSC- abordaremos únicamente una parte de la cuestión. A mí me interesa más la segunda -Comunicación en la RSC- ya que, además de incluir la primera, ofrece la oportunidad de expresar la relevancia del papel que la Comunicación tiene para la RSC.

Pero también hay mucho que decir y debatir sobre la 'Comunicación de la RSC'. Resumiré las principales ideas que quiero aportar al respecto:

- 1) Es lícito que una empresa comunique/informe lo que hace en materia de RSC, pero la prioridad no debe ser comunicar, sino hacer (qué es 'hacer RSC' lo dejo para otra ocasión por motivos de espacio, pero apuntaré una idea: 'hacer RSC' no es gestionar la RSC sino gestionar la empresa desde la RSC).
- 2) Comunicar lo que se hace en materia de RSC es necesario, imprescindible diría yo, para crear valor añadido a la empresa. Gestionar desde la RSC crea valor *per se*, pero si lo comunico con eficacia se genera valor añadido al facilitar que la empresa, además de ser responsable -o estar en vías de serlo- sea percibida como tal por sus grupos de interés, lo cual lleva directamente a fortalecer la reputación corporativa, y ésta es un activo intangible de importancia indiscutible, y creciente, para la competitividad y el desarrollo de las empresas.
- 3) La Comunicación de la RSC debe hacerse respetando principios éticos elementales -no dar información falsa, no ocultar datos relevantes, etc.-, no utilizando dicha Comunicación como cortina de humo o para maquillar prácticas no responsables, y proporcionando de manera razonable los recursos que se dedican a comunicar RSC y los que dedican a hacer RSC.

Veamos ahora algunas ideas desde la óptica de la Comunicación en la RSC. La tesis que defiendo es simple: la Comunicación es el eje vertebrador de la RSC. ¿Por qué? La Comunicación se sitúa en el inicio de la RSC en una empresa, orienta su desarrollo y está presente en el final del ciclo, dentro de un proceso de mejora continuo.

Me explico. En el inicio porque el diseño de una estrategia de RSC que permita llevar ésta al corazón del negocio requiere como condición *sine qua non* que exista un proceso de consulta y diálogo con los grupos de interés. Es este proceso el que permite dotar de materialidad a la RSC y no quedarse en un discurso genérico basado en buenas intenciones o en suposiciones sobre lo que la sociedad espera de nosotros.

En segundo lugar, orienta su desarrollo porque la puesta en marcha de programas y proyectos concretos de RSC debe enmarcarse siempre en un proceso de diálogo y colaboración con grupos de interés específicos, pudiendo llegar a establecer modelos de relación que permitan, por ejemplo, la co-creación de servicios o productos desde la óptica de la RSC que aporten valor a dichos grupos y a la propia organización.

La comunicación se sitúa en el inicio de la RSC en una empresa, orienta su desarrollo y está presente en el final del ciclo, dentro de un proceso de mejora continuo

Finalmente, se sitúa al final del proceso porque la transparencia informativa y dar cuenta de los resultados obtenidos en relación con los compromisos de RSC asumidos, es también una condición imprescindible para hablar de RSC.

Por supuesto, cuando digo que la Comunicación es la columna vertebral de la RSC me estoy refiriendo a un concepto de Comunicación que va mucho más allá de las relaciones con los medios o la publicidad. Y desde luego no estoy defendiendo una concepción de la RSC que pone el foco en comunicar o que entiende la RSC como una herramienta para mejorar la imagen. La RSC es una forma de entender la gestión empresarial y el papel de la empresa en la sociedad, pero debe concebirse y aplicarse desde el diálogo con los grupos de interés y para la creación de relaciones de confianza con dichos grupos, y ambas cuestiones nos sitúan en el territorio de la COMUNICACIÓN, con mayúsculas. Una Comunicación que cumple un papel estratégico en la creación de valor para la empresa, sobre todo en un entorno como el actual.



JUAN PEDRO GALIANO,
director de Reputación Corporativa y Marca de ADIF

COMUNICACIÓN RESPONSABLE EN EL SECTOR DEL AGUA

La gestión de una Comunicación Responsable significa estar convencido de que se debe comunicar, informar, dialogar y aceptar críticas en los buenos y en los malos momentos de la organización. La Comunicación Responsable tiene voluntad de permanecer como instrumento de acercamiento entre la empresa y sus grupos de interés.

Y, ¿qué ocurre en el caso concreto de la Comunicación en un sector tan sensible como el de las empresas del ciclo integral del agua? Consideremos cómo analiza el propio sector el ejercicio de la Responsabilidad Social: “Proveer de agua potable a la población, eliminar riesgos sanitarios gracias al saneamiento urbano, gestionar en épocas de estrés hídrico, prevenir inundaciones mediante la gestión avanzada del drenaje urbano(...) La sola enunciación de lo que constituye el núcleo de la gestión de las empresas que trabajan en el ciclo integral del agua pone de manifiesto el hecho de que probablemente haya pocos ámbitos como éste en el que el ejercicio de la Responsabilidad Social sea tan intrínseco al ejercicio de una actividad económica (...)” (extracto de la *Guía de la RSE en el sector de Abastecimientos de Agua y Saneamiento*, publicada por la asociación española AEAS y editada por MediaResponsable).

Se trataría, entonces, de comunicar el ejercicio de la Responsabilidad Social mediante una combinación de rigor y divulgación, objetivo que, confesamos ya, es muy difícil de cumplir

Se trataría, entonces, de comunicar el ejercicio de la Responsabilidad Social mediante una combinación de rigor y divulgación, objetivo que, confesamos ya, es muy difícil de cumplir. Porque la terminología específica es necesaria pero no puede convertirse en un impedimento para la Comunicación y para la obtención del *feedback* que la retroalimente.

Tomemos un ejemplo. Expresiones como ‘gestión del riesgo sanitario’ o ‘control biológico-químico de la calidad del agua’ forman parte de la jerga técnica cotidiana y para nosotros no aluden a una situación de peligro inminente asociado a la gestión del ciclo del agua, sino al ejercicio de nuestra actividad diaria. Sin embargo, las personas desconocedoras de este vocabulario pueden tener dificultades para detectar rápidamente el significado real y, en consecuencia, aumentan las posibilidades de malinterpretación y, lo que es igual de malo, de rechazo hacia el conjunto de un texto que no les ayuda a comprender sino que les crea más interrogantes de los que ya tenía.

Así pues, uno de los principales retos es hacer que funcione la acepción de Comunicación que habla de "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor".

Las personas que trabajamos en el ámbito de la RC dedicamos mucho tiempo a revisar textos para hacerlos entendibles y útiles al lector y deberemos seguir empleando mucho más

Otra de las fuentes clásicas de acercamiento a los grupos de interés, y especialmente a la comunidad local, es la visita a las instalaciones. En este caso se trata de oportunidades únicas para hacer comprender la complejidad de las operaciones que hacen posible llevar el agua al grifo del consumidor y permiten argumentar, *in situ*, la diferencia entre valor y precio del agua, lo que supone una difusión de la cultura de la corresponsabilidad en la preservación del recurso, algo que debe ser un objetivo compartido. Se entiende, entonces, que las empresas del sector del agua mimen este canal de Comunicación y le dediquen esfuerzos renovados año tras año.

Las personas que trabajamos en el ámbito de la Responsabilidad Corporativa dedicamos mucho tiempo a revisar textos para hacerlos entendibles y útiles al lector y deberemos seguir empleando mucho más. Para que las palabras no se vuelvan en nuestra contra y vengan, en cambio, cargadas de futuro (sostenible).



ANNA BOLAÑOS,
directora de Responsabilidad Corporativa de AGBAR

COMUNICAR EN UN FUTURO ES RESPONSABLE

Un reportaje en televisión o un vídeo en Internet con imágenes de víctimas de terremotos, de inundaciones, de bombardeos, de éxodos masivos o de crímenes de indefensos nos causa a menudo un golpe que llega a veces a bloquearnos pero que, como información de hechos reales, tiene una vertiente necesaria: actúa como un catalizador que mueve casi siempre conciencias individuales y a menudo colectivas, y que apoya, e incluso puede ser el germen de la creación de políticas y estrategias útiles en la lucha contra el sufrimiento de las personas. Esa actividad de Comunicación es importante porque su punto de vista es creíble.

A una escala relacionada con acontecimientos menos dramáticos, más cercanos a las actividades habituales, como las de los que leemos este dossier, hay un paralelismo fundamental que se debe mantener entre esas informaciones que recorren la web 2.0 y televisiones y las noticias que las empresas y organismos que pretenden ser responsables publican para sus grupos de interés: la credibilidad de la información.

Una empresa responsable tiene que promover noticias y facilitar información acerca de sus actividades de buen gobierno, de sus expectativas de negocio, de su estrategia, de su respeto con el medio ambiente de sus productos y operaciones o de solidaridad con las comunidades en las que desarrolla sus actividades, pero siempre debe mantener en su Comunicación un rigor ético. Es evidente y necesario que su punto de vista represente sus intereses, pero el resultado de su Comunicación necesita basarse en hechos reales y contrastables: en fin, debe ser creíble de forma sostenible.

Es evidente y necesario que su punto de vista represente sus intereses, pero el resultado de su comunicación necesita basarse en hechos reales y contrastables: en fin, debe ser creíble de forma sostenible

Comunicar simplemente puede ser fácil. Comunicar de forma responsable entraña más dificultad. A modo de ejemplo basta indicar que sondeos recientes de opinión, realizados en nuestro país sobre Responsabilidad Corporativa entre periodistas de medios informativos, indican que una buena parte de los consultados piensa que debe abandonarse el lado publicitario de las acciones de Comunicación sobre las acciones de Responsabilidad Empresarial. Para conseguirlo, esas comunicaciones

deben ser creíbles, presentar información contrastable sin un marcado sesgo promocional o publicitario. Esto es más importante que nunca en nuestro mundo conectado, en el que cualquier Comunicación fallida puede provocar un efecto *boomerang* muy costoso de controlar.

La credibilidad de la comunicación de las empresas en el futuro reposa necesariamente en la Responsabilidad Empresarial

La credibilidad de la Comunicación de las empresas en el futuro reposa necesariamente en la Responsabilidad Empresarial, en la que la organización tiene la responsabilidad imbricada en su estrategia, y en la que cada uno de sus miembros han interiorizado y la aplican en todas sus actividades laborales. Esto resulta crítico en el desarrollo de una empresa sostenible en un entorno cada vez más global. Es ahí donde la Comunicación pasa del simple hecho de comunicar a la función de informar con credibilidad.



JOSE LUIS FEMENÍA,
director de RSC de ALCATEL-LUCENT

COMUNICACIÓN DE LA RSE: ¿GENERAMOS REALMENTE CREDIBILIDAD Y CONFIANZA?

Responsabilidad Corporativa es el compromiso voluntario de aportar el máximo valor posible y equilibrado a los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, tratando de hacerlo siempre con niveles estrictos de integridad y transparencia. Para construir esa respuesta y desarrollar territorios de relación y diálogo con sus grupos de interés, la empresa suele disponer de numerosos canales de Comunicación con todos ellos. Encuestas de satisfacción de clientes, revistas para los empleados, oficinas del accionista, paneles de diálogo y un largísimo etcétera, incluyendo obviamente el 'famoso' Informe Anual de Responsabilidad Corporativa. Se suele decir que para conseguir los resultados deseados es necesario que las empresas trabajen desde dos perspectivas, equilibrando el hacer y el comunicar.

Sin embargo, desde hace ya varios años se va consolidando una importante brecha entre las expectativas de los grupos de interés y la percepción sobre el comportamiento de las grandes empresas. Así se recoge el último *GlobeScan network CSR Monitor 2009*. En la misma línea, en el *2009 Edelman Trust Barometer* se pone de manifiesto que la confianza en las grandes empresas está sufriendo una erosión importante, especialmente en tiempos de crisis.

Este nuevo contexto supone un auténtico desafío: se requiere de un nuevo modelo de relación y diálogo con todos los grupos de interés

En este sentido, debemos apuntar que el problema de la Comunicación no es un problema exclusivo e inherente a la RSE. Se trata de una cuestión que afecta también a la Comunicación general de la empresa y la forma cómo llega ésta a todos sus públicos.

¿Qué estamos haciendo mal? ¿Por qué no generamos la suficiente confianza y credibilidad?

Los modelos tradicionales de Comunicación (publicidad, Comunicación corporativa, patrocinios, relaciones públicas...) están perdiendo eficacia y eficiencia. Tenemos ante nosotros un nuevo entorno marcado por la importancia creciente de los medios web participativos, la mayor relevancia de las entidades sociales y una pérdida progresiva de la confianza en la publicidad tradicional. Este nuevo contexto supone un auténtico desafío: se requiere de un nuevo modelo de relación y diálogo con todos los grupos de interés.

Un modelo que debe dar respuesta a las múltiples preguntas que nos debemos hacer. ¿Qué es lo que debemos comunicar? ¿Cómo debemos hacerlo? ¿Quién transmite mensajes con mayor credibilidad? ¿Cuándo y dónde es preciso comunicar? ¿A quienes debemos priorizar a la hora de comunicar? Muchas preguntas a las que no tenemos todavía respuesta pero que algunas empresas nos estamos planteando para realizar un salto cualitativo y radical.

Tenemos ante nosotros un nuevo entorno marcado por la importancia creciente de los medios web participativos, la mayor relevancia de las entidades sociales y una pérdida progresiva de la confianza en la publicidad tradicional

Una última reflexión. Hace ya 10 años de la publicación del conocido Manifiesto Clue-train. Creo que hoy sus conclusiones son más vigentes que nunca y por ello deseo compartirlas en este momento. “Los mercados son conversaciones. Los mercados están compuestos de seres humanos, no de sectores demográficos. Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. La voz humana es típicamente abierta, natural y sincera. Para tener voz humana, las compañías deben compartir las preocupaciones de sus comunidades. Pero primero deben pertenecer a la comunidad”.

La empresa que no lo tenga en cuenta, que no se desespere por ser incomprendida.



ANTONI BALLABRIGA,
director de Responsabilidad y Reputación
Corporativa de BBVA

LA COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el mundo empresarial, lo que no se comunica puede considerarse que no existe y, por ello, siendo hoy la gestión responsable una necesaria forma de actuación para todas las compañías, resulta imprescindible tal Comunicación para cumplir la función, también social y esencial de las compañías, consistente en la búsqueda de un razonable lucro para la satisfacción de los promotores empresariales o accionistas. Existiendo en nuestros días al alcance de todos tal cúmulo de informaciones disponibles provenientes de múltiples ámbitos y canales, resulta preciso cuidar la presentación de la información con objeto de que los hechos comunicados sean adecuadamente percibidos por quienes se pretende sean destinatarios.

En ocasiones, los mismos hechos son percibidos por el público de una forma positiva o negativa según sean comunicados, afectando esa percepción de forma importante a la imagen empresarial. La percepción se convierte a menudo en algo por encima, en importancia, a la realidad, siendo por ello de vital importancia asegurar que la Comunicación de cualquier actuación responsable se efectúa de forma que sea adecuadamente percibida.

En la Comunicación de aspectos de Responsabilidad Social, deben establecerse dos categorías: por una parte las empresas, dependiendo de sus políticas de Comunicación, pueden informar de actuaciones concretas en distintos ámbitos formulando u ofreciendo datos y parámetros susceptibles de medición, lo que exigirá, para que la Comunicación pueda calificarse de responsable, el que los datos sean veraces, completos y organizados adecuadamente para evitar la confusión de los que los reciben. Ello suele canalizarse a través de las denominadas memorias de sostenibilidad, en las que se deben plasmar, con el mayor rigor, las informaciones adecuadamente clasificadas y basadas en hechos y datos que cada vez serán más sometidos a la auditoría de agentes verificadores.

Pero, además de esa forma de Comunicación más fría y fáctica, resulta igualmente importante trabajar una línea más emocional dirigida tanto a los empleados como a consumidores y otros grupos de interés. Así, la Comunicación, en el ámbito de la Responsabilidad Social, no debe ni puede desligarse de la Comunicación general corporativa que, a su vez, debe estar integrada en la misión y visión de la compañía. En las empresas de bienes de consumo ello cobra especial relevancia.

Frente a los empleados, una acertada Comunicación ayudará a incrementar su satisfacción por pertenecer a una empresa, lo que hace imprescindible la canalización de los oportunos mensajes que de forma continua y regular expliquen las distintas actuaciones y proyectos en los que la compañía está inmersa.

Frente a los clientes o consumidores y a otros grupos de interés, resulta también importante alinear la Comunicación de la Responsabilidad Social con otras líneas de Comunicación, de forma que no se produzca contradicción con los principales valores empresariales. Una Comunicación bien alineada, puede cooperar o reforzar otras líneas de Comunicación más en el ámbito de las marcas de consumo o reforzar la imagen institucional de una empresa frente a las autoridades, instituciones, ONG, etc.

Resulta importante trabajar una línea más emocional dirigida tanto a los empleados como a consumidores y otros grupos de interés

Por último, es importante destacar que una política de Comunicación adecuada de las empresas puede contribuir muy positivamente a la creación de estados de opinión social y de actuación del mercado y de otras compañías en una dirección adecuada y responsable. Así la creación de proyectos *ad hoc* para trabajar aspectos o campos de responsabilidad demandados socialmente, junto con una activa Comunicación de dichos proyectos, contribuye a una sensibilización del entorno, a la vez que a una satisfacción de las personas que trabajan en la organización.

Concluyo, por tanto, confirmando que cuando las compañías están satisfechas con su forma de actuar, resulta fundamental el esfuerzo dirigido a ser percibidas como responsables por el entorno social.



ALFREDO SANFELIZ,
secretario del Consejo de Administración de
CAMPOFRÍO FOOD GROUP

TODOS DEBEMOS SER CORRESPONSABLES, TAMBIÉN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Al igual que cada vez hay más voces que piden a las empresas que sean socialmente responsables en el amplio sentido de la palabra, también se debe pedir y exigir al resto de grupos de interés (administraciones públicas, ONG, sindicatos, académicos, asociaciones, proveedores, partidos políticos...) que sean corresponsables.

¿Y qué ocurre con los Medios de Comunicación? ¿También deberían/deberíamos ser doblemente corresponsables, tanto ayudando a divulgar la RSE como aplicándola a sus empresas informativas? Rotundamente la respuesta debe ser afirmativa y a tenor de los últimos estudios publicados sobre este tema, en los que se da buena cuenta en este Cuaderno Monográfico, aún nos queda mucho camino por recorrer.

Respecto al primer punto, ¿interesa la RSE a los periodistas? ¿Y a sus lectores, oyentes o espectadores? ¿Son noticiables los temas relacionados con, por ejemplo, el mercado laboral, el deterioro ambiental, la conciliación entre vida laboral y personal, la pobreza, el hambre, la salud, el cambio climático o incluso los accidentes de tráfico? ¿Y alguien duda aún de que las empresas tienen mucho que decir y aportar en todos estos temas? Pues todos ellos y muchos otros conforman lo que es y engloba la RSE y, por tanto, parece obvia la relación y el interés que debería despertar entre los periodistas, pero la realidad parece ser otra cuando más de un tercio de ciudadanos y otro tanto porcentaje de periodistas desconoce según varios estudios lo que es la RSE. No cabe duda que los dircom también pueden y deben tener un papel muy destacado en esta materia, favoreciendo la información transparente o la formación, como bien dicen entre otros Fernando González Urbaneja y José Manuel Velasco en estas mismas páginas.

¿Y qué ocurre con la gestión de la RSE de los Medios de Comunicación? ¿No deberían los medios integrar la RSE de una manera transversal en sus organizaciones combatiendo la precariedad laboral existente en la profesión a través, por ejemplo, de la promoción los contratos indefinidos? ¿Y ayudar a conciliar la vida laboral de sus trabajadores racionalizando sus horarios? ¿Y facilitarles la empleabilidad ayudándoles a formarse? ¿Y minimizar sus impactos ambientales imprimiendo sus publicaciones en papel respetuoso con el medio ambiente como el FSC o el PEFC, o promoviendo la recogida selectiva en sus oficinas? ¿Y colaborar con el tercer sector a través de acciones sociales? ¿O manteniendo un diálogo transparente y fluido con todos sus grupos de interés?

Si los Medios de Comunicación tratasen de integrar la RSE de una manera transversal en sus organizaciones, como están realizando cada vez un mayor número de empresas, estoy convencido de que mejorarían su competitividad, rentabilidad, reputación y

Responsabilidad Social. Y también en este tema los departamentos de Comunicación pueden tener un papel determinante. De la misma manera que los medios deberían informar de las actuaciones responsables o irresponsables de las empresas, éstos también deberían hacer lo propio con los medios, sobre todo si tenemos en cuenta que la gran mayoría de estos logran ser rentables y sobrevivir a lo largo del tiempo en buena medida gracias a los ingresos publicitarios procedentes de las propias compañías.

Los dircom deben incentivar a los medios a apostar por la RSE a través de la publicidad y la Comunicación Responsable

En este sentido, cada vez más expertos se refieren a la publicidad responsable y proponen que las empresas no financien con sus inversiones publicitarias contenidos de telebasura o a medios que no predicán con el ejemplo. Sin duda, esto incentivaría a las direcciones de los medios a apostar por la RSE y actuaría de palanca para impulsar aún más estos temas en la sociedad.

La credibilidad del periodismo está en tela de juicio en estos momentos por muchas razones y los medios debemos, sin duda, comenzar a ser coherentes entre lo que decimos y hacemos, y aplicarnos la RSE interna y externamente. Partimos de la base de que no existe ni la empresa ni la persona 100% responsable, pero en la editorial MediaResponsable preferimos ver el vaso medio lleno, a medio vacío y apostar porque cada uno de nosotros aporte su pequeño grano de arena para hacer de este mundo un lugar un tanto más responsable, más sostenible y más beneficioso para todos.



MARCOS GONZÁLEZ,
editor de **CORRESPONSABLES**

LA COMUNICACIÓN CON LOS ACCIONISTAS EN ESPAÑA

La Comunicación entre las empresas cotizadas y sus accionistas queda claramente estipulada por los diferentes órganos reguladores. A partir de aquí, los canales y actividades puestos a disposición de los accionistas por parte de las empresas varían mucho de una compañía a otra. La gran mayoría de sociedades se limita a facilitar la información y establecer los canales estrictamente requeridos por dichos organismos reguladores, como son una página web con información corporativa, línea de atención telefónica para accionistas, correo electrónico donde puedan hacer llegar sus dudas, entre otros.

Otras compañías, y cada vez son más, están llevando a cabo innovadoras acciones para acercar aún más la información a sus accionistas y establecer vínculos directos con este colectivo.

Varios estudios de mercado realizados por diferentes entidades y agencias han llegado a conclusiones similares. Al accionista español, aparte evidentemente de la política de dividendos y la evolución de la cotización en Bolsa, le interesa tener información precisa sobre la evolución de los negocios, resultados y la estrategia futura de las compañías donde invierte. Por lo tanto, las empresas deberían centrar sus acciones de Comunicación en facilitar este contenido a sus accionistas, sin limitarse a la simple emisión de un hecho relevante sino intentado, en la medida de lo posible, dar toda la información complementaria o de contexto que ayude a los accionistas y potenciales inversores a entender las diferentes informaciones facilitadas. De este "gran" detalle, depende la estrategia de inversión de los accionistas.

En la Comunicación con sus accionistas, las compañías deberían hacer un esfuerzo en aproximarse al lenguaje y nivel de conocimiento que puedan entender todos

En cuanto a los canales, según esos mismos estudios, el inversor español prefiere recibir información detallada vía correo, ya sea electrónico o tradicional, y en la mayoría de los casos de forma periódica. Sin embargo, a la hora de ponerse en contacto con las compañías, prefirieron tener la máxima flexibilidad y que se les ofrezcan varias alternativas como teléfono, correo electrónico, oficinas de atención al accionista, actos donde se hagan presentaciones corporativas es decir, un amplio abanico que facilite al máximo el contacto y la proximidad con la compañía.

Un último elemento, y no por ello menos relevante en la Comunicación con los accionistas, es el lenguaje a utilizar. En España existen aproximadamente 2,5 millones de personas con acciones de una o varias compañías. Por lo tanto es de esperar, y así lo confirman varios estudios, que su nivel de conocimiento financiero y bursátil no sea homogéneo. En la Comunicación con sus accionistas, las compañías deberían hacer un esfuerzo en aproximarse al lenguaje y nivel de conocimiento que puedan entender todos. No están hablando con bancos de inversión, sino, en muchos casos, con ciudadanos de a pie que han destinado parte de sus activos a la renta variable depositando su confianza en un proyecto empresarial. De esta manera, se asegurará realmente una máxima transparencia entre ambas partes. En este sentido, algunas compañías han ido más lejos y han iniciado acciones de formación para fomentar el conocimiento real de la Bolsa y el mundo financiero. Estas acciones complementan el Plan de Educación Financiera impulsado por la CNMV y el Banco de España, que tiene por objetivo contribuir a la mejora de la cultura financiera de los ciudadanos, dotándoles de herramientas, habilidades y conocimientos para adoptar decisiones financieras informadas y apropiadas.

Con estas iniciativas, u otras similares, ganan ambas partes: la compañía se asegura de que sus accionistas le entiendan y por otra parte, el accionista se sentirá más cómodo con sus inversiones en renta variable al estar más informado.



ARTUR CALLAU,
director de Marketing y Relación con Accionistas
de CRITERIA CAIXACORP

LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE EN DKV SEGUROS

Tanto la Comunicación de acciones derivadas de la puesta en práctica de la Responsabilidad Empresarial como la responsabilidad en el ejercicio de la Comunicación corporativa son cuestiones que han generado encendidas polémicas durante los últimos años, tanto en foros empresariales como académicos.

Los expertos en gestionar la RSE consideran que ésta no debe estar nunca al servicio de la Comunicación o la imagen de la marca y desde el ámbito profesional de la Comunicación siempre se ha dicho que lo que no se comunica no existe, y que una organización necesita poner en valor sus acciones responsables, no sólo para generar un retorno positivo para la marca sino también para divulgar las buenas prácticas y contribuir a extender la RSE.

Ambas posiciones tienen su parte de razón y en DKV siempre hemos pensado que se trata de un terreno lo suficientemente resbaladizo como para considerar que debe primar el criterio de la prudencia. En la práctica, esto ha supuesto trabajar primero dentro de la empresa, definiendo valores, asumiendo compromisos y fijando objetivos, y comunicar sólo después de haber obtenido resultados tangibles y verificables por terceros.

Todos hemos visto en los últimos años como algunas marcas se apresuraban a apuntarse a la moda de la RSE lanzando millonarias campañas que no tenían detrás más que el respaldo de alguna ONG, más o menos conocida, y muchos miles de GRP...

Todos hemos visto en los últimos años como algunas marcas se apresuraban a apuntarse a la moda de la RSE lanzando millonarias campañas que no tenían detrás más que el respaldo de alguna ONG, más o menos conocida, y muchos miles de GRP... Por cierto, alguna de éstas acciones no sólo ha perjudicado a la propia marca sino que además ha contribuido a generar cierta desconfianza en la RSE entre el gran público, que ha sido 'educado' en la idea de que la Responsabilidad Empresarial no significa otra cosa que donar algún dinero a una causa social o medioambiental, más o menos bien vista.

Afortunadamente, el ciudadano no se ha tragado el engaño y cuando piensa en una empresa responsable se imagina una organización que cuida a los empleados, produce bienes y servicios útiles que no dañan el medio ambiente, atiende bien a sus

clientes y evita prácticas comerciales engañosas o poco éticas. En definitiva, puro sentido común.

Algunos, incluso, comienzan a tomar sus decisiones de compra basándose en este tipo de criterios, una tendencia que crece lentamente y que, sin duda, contribuye a consolidar la Responsabilidad Empresarial.

En DKV consideramos que una RSE creíble se debe construir desde dentro hacia fuera de la organización, dando cuenta de los avances (y los retrocesos) a los grupos de interés, de forma transparente y en permanente diálogo.

Se trata de entender las expectativas de los grupos de interés e incorporarlas en el día a día a la forma de gestionar el negocio, intentando dar respuesta a las mismas a través de la innovación en los productos y servicios, las políticas de compras y contratación de proveedores, las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar y el comportamiento corporativo, en general.

Hoy en día, muchas organizaciones han incorporado ésta forma de hacer a su cultura y modelo de negocio pero lo paradójico es que, en algunas de ellas, el comportamiento responsable no ha llegado a sus prácticas de Comunicación y marketing. Todavía perviven demasiadas formas de hacer del pasado: muchas falsas promesas en la publicidad, excesiva confusión y letra pequeña en la Comunicación al cliente, poca orientación de servicio, actuaciones comerciales agresivas o faltas de ética y poco o ningún compromiso con la Comunicación interna por parte de los directivos. Cambiar éste panorama es uno de los retos profesionales de los Dircom. Difícil, sí, pero sin ninguna duda apasionante.



MIGUEL GARCÍA,
director de Comunicación y Responsabilidad
Empresarial de DKV SEGUROS

¿COMUNICACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD O COMUNICACIÓN RESPONSABLE?

Hace unas semanas, el Dow Jones Sustainability World Index hizo pública su última evaluación. En ella, las principales compañías eléctricas españolas volvieron a quedar incorporadas, una vez más, en la selección correspondiente a su sector, dando continuidad a una larga trayectoria que, en el caso de Endesa, suma nueve años consecutivos. Sin duda, es una buena señal. Y se añade a otras destacadas presencias de las grandes empresas energéticas del país en diversos índices, rankings y foros de Responsabilidad Social.

No cabe duda de que las empresas españolas, en general, se hallan entre las más activas y mejor situadas en este campo a escala internacional. Y a ello ha contribuido de manera fundamental la Comunicación que hacen en él. Una Comunicación entendida en su sentido más amplio: no sólo como información a los medios, sino también en forma de memorias de sostenibilidad, canales web, intervenciones públicas, iniciativas de Comunicación interna, etc.

Hay un motivo esencial para que sea así: la Comunicación no es un añadido a la Responsabilidad Social, sino parte inseparable de ella. La Responsabilidad Social Empresarial, para ser tal, exige un intenso esfuerzo de transparencia, relaciones con grupos de interés y reporte social, lo que se traduce, a su vez, en un esfuerzo tanto o más intenso de Comunicación. Suele decirse que lo que no se comunica no existe. En este caso, la Responsabilidad Social que no se comunica simplemente no es Responsabilidad Social.

Esto es cierto en cualquier sector. Pero más aún en el caso de uno, como el eléctrico, que suministra un servicio básico, que utiliza importantes volúmenes de recursos naturales, que exige una constante interacción con millones de ciudadanos, que ha de establecer relaciones estrechas con un amplio número de instituciones públicas y privadas, etc.

Sin embargo, ese intenso ejercicio de Comunicación, reconozcámoslo con honestidad, se halla sometido a sospecha. En diversos ámbitos, y muy especialmente en los medios de Comunicación, se advierte contra determinadas tendencias que se registran en el mundo empresarial y que conducen a pensar que la RSC pueda estar convirtiéndose en una mera palanca para hacer 'propaganda'. Se añade en ellos que da la impresión de que algunas compañías ponen en marcha iniciativas con etiquetas de 'sostenible' con el solo y único propósito de comunicarlas.

No les falta razón. La presencia con tintes abusivos de mensajes e informaciones sobre sostenibilidad, a veces no suficientemente asentados en pruebas fehacientes, corre el riesgo de hacer banal cualquier discurso sobre el desarrollo sostenible.

Meses atrás, en un foro sostenibilidad, se le preguntó a un ponente si la RSC era una moda o algo realmente importante. Tras pensarlo unos instantes, admitió que la RSC era una cosa muy importante que corría el peligro de convertirse en una moda. Si es así, todos los agentes que intervenimos en este ámbito, todos -Endesa también-, estamos obligados a hacer una reflexión acerca de nuestro comportamiento.

La Comunicación no es un añadido a la Responsabilidad Social, sino parte inseparable de ella. La Responsabilidad Social Empresarial exige un intenso esfuerzo de transparencia, relaciones con los grupos de interés y *reporting* social, lo que se traduce en un esfuerzo tanto o más intenso de Comunicación

Y necesitamos que los informadores se especialicen mucho más en estos temas, a fin de que su visión crítica, que tantas veces nos ha ayudado en otros órdenes de actividad, contribuya también en éste a separar con rigor la paja del trigo.

Porque, en el límite, nuestro reto no es comunicar sobre responsabilidad social empresarial; sino comunicar de manera responsable.



ALFONSO LÓPEZ,
director general de Comunicación de ENDESA

COMUNICACIÓN RESPONSABLE: EL ETIQUETADO NUTRICIONAL

En Eroski velamos por ser responsables con la Comunicación que realizamos, sobre cualquiera de nuestras actividades, a cualquiera de los posibles grupos de interés. Como ejemplo de nuestro proceder podemos traer a colación la creación del Semáforo Nutricional Eroski, útil y sencillo compendio de información nutricional dirigido al consumidor final, visible en todos nuestros productos de alimentación de marca propia Eroski, tanto envasados como frescos.

Fase primera: Escucha

Partimos de una premisa inicial: hay que resolver, ante todo, los problemas y las inquietudes que tenga el consumidor. La mejor manera para averiguar cuáles son sus inquietudes es, sin duda, preguntárselas de manera directa. La herramienta de FOCOS (Foros de Opinión de Consumidores, reuniones masivas por toda la geografía nacional con consumidores que de manera voluntaria quieren trasladarnos sus perspectivas y propuestas sobre diferentes temas), de la que ya hemos realizado ocho ediciones, nos permite tomar el pulso a las preocupaciones y prioridades de los consumidores de hoy, y enriquecer nuestras políticas.

Hay que resolver, ante todo, los problemas y las inquietudes que tenga el consumidor. La mejor manera para averiguarlo es, sin duda, preguntárselas de manera directa

En el FOCO que realizamos hace tres años sobre alimentación, quedó claramente patente la necesidad de mejorar la información nutricional de los productos: la disponible (pese a cumplir escrupulosamente la normativa) no es práctica; de hecho, se constata que, salvo puntuales excepciones, prácticamente nadie hace uso de la información nutricional de los productos de alimentación: el escaso tamaño de la tipografía utilizada, la terminología técnica, el uso de porcentajes y cantidades relativas a 100 gramos de producto (lo que no suele coincidir con lo que es una ración normal del producto en el acto de compra o en el acto de consumo), impiden la practicidad de dicha información.

Segunda fase: Diseño de una solución

Interiorizada la necesidad que nos trasladan los consumidores, en Eroski nos ponemos a trabajar: cotejamos las diferentes soluciones que experiencias internacionales de otros distribuidores o marcas pueden estar avanzándose; indagamos los posibles cambios normativos futuros que, a nivel comunitario y nacional, puedan alterar el marco legal sobre los temas de etiquetado; consultamos al mundo científico y académico para profundizar sobre cuáles son los elementos que hemos de enfatizar en un etiquetado nutricional que

sirva para ser usado en el acto de compra (para elegir mejor) y en el acto de consumo (para lograr un incremento en la calidad de los hábitos alimenticios de los consumidores).

Con todo ello, diseñamos el Semáforo Nutricional Eroski. Un sencillo sistema (aunque complejo en su diseño y en su cálculo), que ofrece al consumidor indudables ventajas.

Tercera fase: Refrendo

Finalmente, esta propuesta se la hemos vuelto a llevar a los consumidores, para ver si les encaja. La buena acogida ha sido masiva.

Cuarta fase: Extensión

Actualmente, y en coherencia con lo anterior, la práctica totalidad de nuestros productos de alimentación incorporan esta información. Ello nos ha obligado a un trabajo específico de cada una de las miles de referencias de la gama de alimentación, puesto que el cálculo de los indicadores de cada producto requiere el establecimiento de la ración, su análisis por expertos de laboratorio y en nutrición (internos y externos), el rediseño del envase, el posible cambio de receta para mejorar el aporte nutricional equilibrado (sin dañar la calidad organoléptica: el sabor, el aroma, la textura...) ni por supuesto el precio, que ha de ser siempre competitivo.

De hecho, la incluimos también en los folletos comerciales, ya que es relevante para una compra correcta de cara a una alimentación equilibrada.



ALEJANDRO MARTÍNEZ,
director de Responsabilidad Social de EROSKI

¿QUÉ, CÓMO Y A QUIÉN DEBEMOS COMUNICAR?

Estas son algunas de las preguntas fundamentales que toda empresa comprometida con la RSE inevitablemente se ha formulado en alguna ocasión, dado que, ciertamente, las respuestas no son ni mucho menos evidentes. En realidad, cada organización adopta un planteamiento distinto ante estas cuestiones, y a menudo este aspecto es ya un elemento claramente revelador de su forma de entender la RSE.

El sector farmacéutico, en líneas generales, no goza de buena reputación en nuestra sociedad. Esta realidad hace más acuciante, si cabe, la necesidad de desarrollar los propios valores corporativos a través de una estrategia clara y bien definida de RSE, centrada en la mejora de la salud y el bienestar de la sociedad, y fundamentada sobre el triple balance: económico, social y medioambiental. Así es la RSE de Esteve. Una RSE que nace de los valores fundacionales y la propia identidad corporativa, pero que, al mismo tiempo, responde también a un modelo de empresa basado en la competitividad responsable.

El desarrollo de la Responsabilidad Empresarial es un viaje largo, complejo y no exento de conflictos, en el que la Comunicación juega un rol crucial

Ahora bien, ¿qué, cómo y a quién debemos comunicar nuestra RSE? El propio proceso de maduración de la RSE permite ir despejando estos interrogantes, que en nuestro caso se pueden sintetizar del siguiente modo. ¿Qué? Todo lo que sea material, es decir, relevante para nuestros grupos de interés. ¿Cómo? Con el máximo rigor y prudencia. ¿A quién?, A todos los grupos de interés. Esteve elabora anualmente una memoria de sostenibilidad desde el año 2005. En los dos últimos ejercicios ha seguido la guía de la Global Reporting Initiative (GRI), ha sometido el informe a verificación externa y ha obtenido la máxima distinción: 'A+'. Veamos ahora, con un poco más de detalle, cada uno de los tres aspectos anteriores.

Materialidad. La determinación del contenido de la memoria de sostenibilidad es una fase decisiva en el proceso de elaboración del informe. En general, es preciso informar acerca de los temas más relevantes (materiales) para la empresa, y por ello, previamente al informe, la empresa verificadora elabora un estudio de materialidad para identificar las cuestiones más relevantes desde diversos puntos de vista: expectativas de los prescriptores sectoriales y sociales, *benchmark* de empresas y observatorio de prensa.

Rigor. Para informar con el máximo rigor sobre el desempeño en materia de sostenibilidad de la empresa se requiere la verificación de la memoria por parte de un experto independiente. Esto supone seguir una metodología estricta referente a: los indicadores a reportar, la trazabilidad y consistencia de los datos, la supervisión de la información, etc. Otro aspecto clave para lograr un informe equilibrado y objetivo, consiste en incluir aspectos positivos y negativos, para evitar sesgos que desvirtúen el documento.

Otro aspecto clave para lograr un informe equilibrado y objetivo, consiste en incluir aspectos positivos y negativos, para evitar sesgos que desvirtúen el documento

Grupos de interés. La Comunicación debe alcanzar a todos los grupos de interés; debe ser bidireccional, facilitando que los lectores remitan a la empresa sus demandas y opiniones; y debe utilizar todos los canales posibles (web, papel, intranet, Medios de Comunicación...).

En suma, el desarrollo de la Responsabilidad Empresarial es un viaje largo, complejo y no exento de conflictos, en el que la Comunicación juega un rol crucial. No obstante, sin duda merece la pena emprender la travesía, en términos de transparencia, credibilidad y confianza hacia las empresas y respecto al conjunto de la sociedad.



DANIEL ORTIZ,
responsable de RSE de ESTEVE

RSC: DIÁLOGO Y ESCUCHA EN EL MARCO DE LOS RECURSOS HUMANOS

En el escenario económico actual, en el que cada vez más las empresas son vistas como una parte de la sociedad, se consolida la idea de que éstas no deben limitarse a la obtención de beneficios económicos, sino también al desarrollo de acciones que respondan a las preocupaciones sociales, es decir, actuando como “ciudadano responsable”.

Desde el sector de los Recursos Humanos, en el que el Grupo Adecco ocupa la posición de líder mundial, son muchas las prácticas responsables que se llevan a cabo. De hecho, se trata de una de las áreas de actividad que más importancia concede, y debe conceder, a la Responsabilidad Social Corporativa, pues gestiona el principal factor de trabajo existente en la actualidad: el capital humano. Durante muchos años, los factores tecnológicos e industriales primaron sobre las personas.

Inexorablemente, los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación caminan de la mano y más en el entorno de los Recursos Humanos

Sin embargo, y motivado por procesos como la globalización, los departamentos de Recursos Humanos ya definen como uno de sus objetivos principales la atracción y retención de talento, así como su fidelización. Estas cuestiones cobran una gran importancia en tiempos de crisis, cuando las compañías deben afrontar sus retos con planificación y dotarse de los mejores profesionales para capear los efectos adversos del trance económico. El desafío consiste en cimentar entornos capaces de generar el compromiso necesario para que las personas no sólo puedan, sino que también quieran involucrarse en los proyectos de su empresa.

En este contexto, las compañías de Recursos Humanos, como agencias privadas de empleo, ofrecen a las empresas aquellas herramientas de gestión que cobran mayor valor en tiempos de crisis: flexibilidad y garantías. Las agencias privadas de empleo ayudan a sus clientes a contar con los profesionales idóneos y a que éstos se sientan integrados y realizados en el entorno en el que trabajan. Como parte de su Responsabilidad Social Corporativa, las empresas de Recursos Humanos no pueden dejar de prestar atención a los colectivos especialmente desfavorecidos. En nuestro caso, este compromiso se asume a través de la Fundación Adecco, constituida en 1999 para ayudar a las personas que lo tienen más difícil a integrarse en la vida profesional: mayores de 45 años, personas con discapacidad, mujeres con responsabilidades familiares no compartidas y/o víctimas de la violencia de género

y deportistas y ex deportistas de élite. En estos diez años de andadura, la Fundación Adecco ha ayudado a encontrar empleo a cerca de 180.000 personas en riesgo de exclusión social, cifra que constata la innegable aportación de las Agencias Privadas de Empleo a la RSC en tiempos de crisis, pues crean puestos de trabajo, contribuyen a equilibrar el mercado laboral haciéndolo diverso y accesible a los que más lo necesitan e impulsan la formación y el fortalecimiento del capital humano.

A la luz de estas reflexiones, ¿qué papel desempeña la Comunicación? Inexorablemente, los conceptos Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación caminan de la mano y más en el entorno de los Recursos Humanos. Ésta resulta de vital importancia para el intercambio de experiencias y para poner en valor todos los proyectos que cualquier entidad desarrolla en materia de sostenibilidad, además de mejorar la imagen de marca y la reputación corporativa. La Comunicación es y debe ser bidireccional con todos los grupos de interés, además de servir como resorte de sensibilización que contribuya al cambio social en asuntos como la integración laboral de las personas que encuentran más dificultades.

Al fin y al cabo, ¿qué es RSC sino diálogo y escucha? En el caso de los Recursos Humanos, diálogo y escucha con empleados, proveedores, Medios de Comunicación, empresas, asociaciones, Administraciones Públicas, y, en definitiva, todos los numerosos actores que pueden contribuir a la dinamización del mercado laboral.



FRANCISCO MESONERO,
director general de la FUNDACIÓN ADECCO

LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y 3M

Dado el carácter transversal de la RSE en cualquier organización, a menudo surgen algunas cuestiones a la hora de abordar iniciativas relacionadas con su Comunicación: ¿Cómo utilizaremos las herramientas de Comunicación para dar respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros diferentes grupos de interés? ¿Cómo han evolucionado y cuáles son las tendencias actuales en la Comunicación de la sostenibilidad?

La primera investigación sobre “Comunicación de los valores intangibles de las empresas”, realizada por el Instituto de Análisis de Intangibles, destaca que habitualmente los intangibles no son considerados por las empresas como fuente de valor. Hablamos de aspectos como la marca, imagen, reputación o RSE, conceptos emergentes para los que existe falta de consistencia y visión unánime. Así, el 94% de los encuestados considera que sí hay que comunicar la RSE. El 66%, que la Comunicación sobre RSE empieza a ser frecuente. Y el 69%, que la Comunicación se enfoca sólo a áreas específicas.

En los últimos años hemos asistido a un incremento cuantitativo y cualitativo de los elementos de sostenibilidad y de RSE, que se incorporan a las tareas y rutinas habituales de Comunicación de las empresas. En algunas de estas compañías (entre las que se encuentran la mayor parte de las del Ibex-35), se ha complementado la Comunicación puramente comercial (Memoria Anual de Resultados, Comunicación interna de ventas, anuncio de resultados trimestrales, etc.) con una Comunicación ‘Sostenible’ (Memoria de Sostenibilidad, Comunicación interna de las acciones de RSE, anuncio de iniciativas sostenibles, de RSE, de voluntariado, etc.).

En 3M, la Comunicación de estos valores tiene un tratamiento tan relevante como su misma gestión y medición. Comunicar las actividades de RSE es una función igual o más importante que lo que se hace con el resto de intangibles. Cuando la empresa ha integrado la RSE transversalmente en su modelo de negocio, y sus actuaciones son coherentes con este compromiso, la Comunicación de la RSE se vuelve un aspecto más de dicha responsabilidad, como factor fundamental para la transparencia.

La incorporación de las preocupaciones de los grupos de interés a la estrategia general de 3M ha implicado el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de nuestros grupos de interés en cuanto a sus mensajes, canales e iniciativas. Por todo esto, el posicionamiento de la función de Comunicación dentro de la ejecución de la estrategia de la empresa -cuando ésta ha incorporado criterios de RSE en su gestión- lleva a situar idealmente al responsable de Comunicación a nivel de la Alta Dirección con la consecuente responsabilidad sobre el logro de los objetivos de negocio.

Un punto clave para el éxito en la Comunicación de la RSE radica en la adecuada identificación y jerarquización de los grupos de interés de la empresa, y ésta es una de las principales funciones del Departamento de Marketing Corporativo y Comunicaciones de 3M.

En la Comunicación de la RSE son deseables la coherencia entre acción y Comunicación, tanto interna como externa

Algunas de las características deseables en la Comunicación de la RSE, cualquiera que sea el medio o el grupo de interés al que va dirigida, son la coherencia entre acción y Comunicación, tanto interna como externa; priorizar —en la medida de lo posible— los hechos cumplidos, las cifras y los resultados tangibles sobre los anuncios de “buenas nuevas”, y la vinculación de líderes de opinión al desarrollo de las iniciativas, de modo que también —y a veces en exclusiva— sean ellos las fuentes consultadas por los medios respecto al desarrollo de las iniciativas a las que están vinculados.

Por otro lado, en el caso de 3M, los empleados se configuran como un público básico de interés que adopta el rol de auditor permanente de la coherencia entre la acción y la Comunicación, interna y externa, de la empresa.

Estas y otras realidades nos ayudan a entender y a estar cada vez más convencidos de que la RSE es un referente muy valioso para conseguir que los empleados y grupos de interés internos y externos, nos ayuden a mantener una buena posición competitiva de la empresa.



JAVIER CUESTA,
presidente de la FUNDACIÓN 3M

FORMACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

Al afrontar el tema de la formación para una Comunicación Responsable, quisiera plantear inicialmente una serie de reflexiones para compartir. En las instituciones, en las empresas, en las sociedades cooperativas, en la gestión comunal, o en las organizaciones sin ánimo de lucro de hoy en día ¿qué papel juega la Comunicación de la responsabilidad social empresarial?, ¿llegamos hasta dónde queremos llegar en la Comunicación de la RSE?, ¿qué comunicamos?, ¿qué quieren oír hoy los grupos de interés?, ¿realmente estamos obligados a comunicar?, ¿hay riesgos en la Comunicación de la RSE? Son sólo algunas de las reflexiones a las que nos invita el vasto mundo de las organizaciones en su faceta más transversal cual es la Comunicación orientada al amplio espectro de la responsabilidad social empresarial.

No vamos a entrar aquí en el desarrollo ni análisis de esas reflexiones, ello desbordaría los planteamientos y objetivos de este artículo, baste decir que la RSE está cargada, todavía, de abundantes interrogantes que es preciso ir despejando no sólo en el ámbito teórico, también en el ejercicio del poder, de la praxis, de la aplicación práctica y, muy especialmente, en la gestión de la Comunicación Responsable que nos ocupa.

Formar para la Comunicación Responsable es formar también en actitudes responsables ante el hecho de informar

Ocuparnos de formar para la Comunicación Responsable es ocuparnos también de formar en RSE. Difícilmente podremos llevar a cabo una Comunicación Responsable si ésta no está anclada en un programa de Responsabilidad Social Empresarial bien diseñado, con voluntad de ponerlo en práctica y con las necesarias acciones llevadas a cabo. Consecuentemente, la RSE deberá estar incorporada al plan general e institucional de Comunicación, impregnando el bien hacer de la empresa o institución, especialmente en la administración de la reputación corporativa, la gestión de las marcas comerciales y la organización de la información para el desempeño en sostenibilidad.

Formar para la Comunicación Responsable es formar también en actitudes responsables ante el hecho de informar, formar en el ejercicio de la transparencia, y formar en la utilización de un lenguaje simple, claro, directo e inmediato.

Un estudio elaborado por la agencia de noticias Servimedia y la empresa Estudio de Comunicación sobre *Cómo valoran la RSC y el periodismo social los medios y los periodistas españoles* pone de manifiesto que el 85% de los periodistas españoles cree que los Medios de Comunicación deben informar de los temas de RSC y el 68% de ellos

reconoce que la cobertura que los medios prestan a la RSC no es la adecuada. Es decir, son los propios profesionales de la información los que reconocen que a la RSC se le da una cobertura insuficiente e inadecuada, con lo que también por ese camino estamos perdiendo la labor formativa que, en este caso sobre la RSE, deberían estar cumpliendo los Medios de Comunicación.

Y, ¿quiénes son los sujetos o profesionales susceptibles de ser formados en responsabilidad social empresarial y en la Comunicación de la misma? Pensamos que toda la sociedad, pero muy especialmente quienes estén llamados a desempeñar responsabilidades cuyas acciones tengan algún tipo de repercusión en el entorno y en los demás, tales como políticos, empresarios, ejecutivos, Medios de Comunicación, periodistas, y estudiantes en los niveles de enseñanzas medias, superiores y universitarias.

Un somero repaso a los modelos de organización y a las funciones que dentro de las organizaciones se desarrollan, nos indica claramente que la función de Comunicación es la que se encuentra más cercana y en más estrecha relación con los públicos de interés, con la sociedad en su conjunto, o dicho de otro modo, con el medio entorno y ambiental de la propia organización. Lo que nos lleva a ver en el profesional directivo de Comunicación al personaje más idóneo para coordinar el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social dentro de las organizaciones (ver más en: Aguadero, 1993, *Comunicación Social Integrada. Un reto para la Organización*, Editorial Ciencia 3, Madrid). Consecuentemente, este profesional debería tener una formación específica, si cabe, en el área de la Comunicación Responsable.



FRANCISCO AGUADERO,
Coordinador y profesor principal de Comunicación de
la RSE en el Master de RSE de la Universidad de Alcalá

LAGUN ARO: LA RSC DESDE DENTRO

La Responsabilidad Social Corporativa es ya una realidad en muchas empresas, incluidas las del sector asegurador. No hay corporación que hoy en día no destine parte de sus beneficios a causas sociales, medio ambiente, etc. En Lagun Aro llevamos muchos años desarrollando numerosas acciones para repercutir a la sociedad, de la que formamos parte, una parte de los beneficios que obtenemos de ella como compañía. Recientemente, hemos puesto en marcha una fundación, Fundación Seguros Lagun Aro-Mirada Social, que canaliza toda la actividad de acción social de nuestra compañía.

Para Lagun Aro, la RSC no es solo una manera de devolver a la sociedad parte de lo que ella misma nos ofrece, también es una filosofía y el eje central de nuestra actividad comercial. Nosotros no queremos desarrollar una política de RSC sólo de cara a la galería. En Lagun Aro teníamos muy claro que la RSE tiene que empezar desde la propia compañía. De nada sirve que destinemos recursos a determinadas causas, si luego no promovemos cambios y mejoras en los productos y servicios que comercializamos. Una política de RSC coherente exige que la propia empresa interiorice y haga suyos valores como la solidaridad, el compromiso, el apoyo a los más desfavorecidos, etc.

La RSC no es solo una manera de devolver a la sociedad parte de lo que ella nos ofrece, también es una filosofía y el eje central de nuestra actividad comercial

En nuestro caso concreto, la Fundación Seguros Lagun Aro-Mirada Social tiene una línea de acción cuyo objetivo es mejorar la situación de las víctimas de accidentes de tráfico y sus familiares. En Lagun Aro somos conscientes de que tenemos que promover cambios importantes para mejorar las condiciones de vida de este colectivo, tanto en nuestra propia compañía y en el sector asegurador, como en las diferentes administraciones públicas, desde los atestados en los que se ven inmersas las víctimas hasta la administración de justicia.

El primer paso ha sido la elaboración de un estudio pionero a nivel estatal, *Estudio Fundación Seguros Lagun Aro-Stop Accidentes: la vida después del accidente de tráfico*, que hemos elaborado en colaboración con la Universidad Autónoma de Barcelona y la ONG Stop Accidentes, y que, por primera vez, ha sacado a la luz las necesidades de las víctimas de los accidentes de tráfico una vez ocurrido el siniestro.

Muchas veces las víctimas se quejan de la falta de cariño, la poca sensibilidad y de una serie de carencias a distintos niveles. Y ni qué decir de la situación posterior. El estudio ha servido para alertarnos de que este colectivo se siente desamparado, y de que nosotros tenemos mucho que decir para mejorar esa situación. Más allá del momento del accidente, hay 'otra vida' en la que las víctimas quedan olvidadas. Por ello, en la actualidad estamos trabajando para mejorar nuestras coberturas y servicios. Además de impulsar cambios en nuestras prestaciones, queremos promover cambios para que todas las instituciones y agentes implicados en la seguridad vial aúnen esfuerzos y cada uno desde su campo apoye a este colectivo.

Si de verdad queremos que la sociedad nos perciba como una aseguradora realmente ética, tenemos que ser consecuentes con los productos y servicios que ofrecemos a la sociedad. Ello hará que, además de ser percibidos como una aseguradora responsable, las personas que forman Seguros Lagun Aro se sientan orgullosas de pertenecer a una compañía como la nuestra. Y una compañía en la que las personas se implican profesional y emocionalmente es una empresa que tiene el éxito garantizado.



GORKA ANSUATEGUI,
director de Marketing y Comunicación
Corporativa de LAGUN ARO

EN COMUNICACIÓN, SER RESPONSABLE ES RENTABLE

Grupo Leche Pascual se ha caracterizado históricamente por su gran inversión como anunciante en medios como la televisión, la radio o el cine. Durante décadas, nuestra imagen corporativa se nutría, en gran medida, de la imagen que transmitíamos en nuestros spots, en nuestros mensajes publicitarios, en nuestra Comunicación comercial: la preocupación por la calidad, la seguridad alimentaria, la salud...

Sin embargo, con el paso del tiempo y los consiguientes cambios sociales, Leche Pascual comenzó a trabajar muy seriamente para ofrecer un perfil centrado no sólo en la publicidad, sino también en una adecuada orientación hacia otros elementos clave del tejido social, como, por citar algunos, la comunidad científica, el mundo académico, las administraciones públicas, el asociacionismo o la prensa. Una sociedad cada vez más compleja, con mayores puntos de apoyo y equilibrios, y sobre todo, con una enorme proliferación de fuentes de información, requería un nuevo enfoque para llegar con la misma eficacia de antaño a un consumidor que cada vez sabe más cosas.

El proceso de construcción de la imagen de una marca debe cuidar con especial atención la proyección que los Medios de Comunicación y otros actores trasladan a la sociedad

Sin las obligaciones de información pública que tienen las sociedades que cotizan en bolsa, Leche Pascual, empresa cien por cien familiar, realiza un constante trabajo de Comunicación, más centrado en su responsabilidad social que en sus vicisitudes financieras: más cercano a las páginas de sociedad, salud y bienestar que a las de economía.

Sin embargo, para cualquier gran empresa, cotizada o no, la función comunicativa supone hoy una importantísima correa de transmisión a la opinión pública de su idiosincrasia y señas de identidad. El proceso de construcción de la imagen de una marca debe cuidar con especial atención la proyección que los Medios de Comunicación y otros actores trasladan a la sociedad, no solamente en relación con sus bienes y servicios, sino también en cuanto a sus valores, su misión o sus planteamientos estratégicos. Para lograr este fin hay que poner en práctica dos elementos estrechamente relacionados y complementarios.

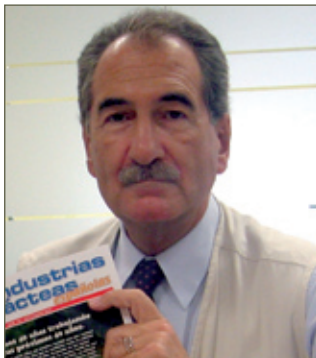
Por un lado, en cuanto a los contenidos de la Comunicación, la transmisión de la estrategia corporativa de RSC es un factor determinante para hacer saber a la sociedad, en cada caso, esa forma distintiva de entender la empresa. Contemos, por lo tanto, sin

miedo, nuestros logros, proyectos, retos, incluso fracasos, en la relación de la empresa con sus interlocutores sociales. Comunicemos la RSC con rigor, profundidad, participando en seminarios, foros, asociaciones o seleccionando el lado auténticamente noticioso para los medios.

Las empresas necesitamos mostrarnos transparentes con los medio, fiables, leales, en las duras y en las maduras

Pero, no olvidemos, por otro lado, especialmente en la relación con los Medios de Comunicación, que la mejor manera de construir unas sólidas relaciones consiste en trabajar, no únicamente con transparencia, responsabilidad y rigor, sino incluso de la mano, en una mutua relación de reciprocidad y correspondencia. Se trata de encontrar puntos de equilibrio entre la información que deseamos transmitir y la verdaderamente relevante para el periodista. Las empresas necesitamos mostrarnos transparentes con los medios, fiables, leales, en las duras y en las maduras.

Muchas veces es una tarea complicada, con posibles frustraciones y desengaños. Pero, a largo plazo, en Comunicación, ser responsable es rentable. Se trata, en definitiva, de entender que la Comunicación de la RSC sólo será verdaderamente efectiva cuando la empresa actúe, a su vez, responsablemente, no sólo con los medios, sino con todos los grupos receptores de dicha información.



PACO DELAFUENTE,
director de Comunicación de GRUPO LECHE PASCUAL

¿RESPONSABILIDAD O REPUTACIÓN?

No hace mucho tiempo que dialogaba con un colega sobre estos temas, cuando lanzó la pregunta: "¿Cuántas personas trabajan en tu empresa específicamente en la Responsabilidad Social Corporativa?". "Unas 110.000", le contesté rápidamente. Os podéis imaginar la cara de sorpresa de mi interlocutor. La explicación era sencilla, una empresa responsable no la hacen un grupo de personas en un departamento dedicado. Es un reto, un objetivo, de toda la plantilla. Si todo el mundo no está suficientemente implicado, difícilmente se podrá avanzar en la dirección de la responsabilidad. Y hablo a propósito de dirección, en lugar de destino, porque no existe ese límite mínimo a partir del cual podemos considerarnos responsables. Se trata más bien de una actitud, de un progreso continuo, en todos los capítulos en los que hemos de ejercer nuestra responsabilidad.

"Otra cosa sería -le dije- si lo que quieres conocer es cuántos trabajamos en la reputación de la empresa. La Dirección de Comunicación. Somos los que damos a conocer a nuestros públicos internos y externos la realidad de la responsabilidad de la empresa".

Y en el proceso de Comunicación sobre la responsabilidad de una empresa existen, a nuestro juicio, dos etapas fundamentales. La primera y la más importante, es la de dar a conocer a toda la plantilla la voluntad de la empresa de ejercer y asumir su responsabilidad en el ejercicio de su misión, explicar el por qué, elaborando una declaración de intenciones de hacia dónde se quiere avanzar apoyándose en los valores de la empresa, que se deben explicar para facilitar su puesta en práctica por toda la plantilla. En una palabra implicar a todo el personal. Esta declaración nos puede permitir detectar las derivas entre nuestras intenciones y nuestros actos.

Si queremos perennizar nuestra actividad, hay que conseguir resultados. Pero también debemos poder medir las consecuencias de las decisiones que adoptamos. Hay que obtener resultados, pero de manera responsable.

La segunda etapa es de consolidación del proceso. Habrá que definir y comunicar cuáles son las áreas prioritarias de actuación. No se puede progresar en todo a la vez. Que todo el mundo conozca los objetivos, ambiciosos, realizables y mensurables mediante indicadores. Que estos objetivos se integren en los planes anuales de la empresa. Y por último, establecer la periodicidad con la que nos comprometemos a informar de los progresos. A quiénes. Por supuesto, a los actores principales de esos progresos, es decir a toda la plantilla, pero también a todos nuestros públicos.

No vamos a insistir aquí sobre el cada vez mayor peso que tiene la reputación social de una empresa de cara al efecto que quiere conseguir en sus clientes, inversores, provee-

dores, líderes de opinión, prensa, instituciones, etc. Esto se da por sentado. Lo que queremos evocar es el papel que pueden jugar las empresas grandes, con supuestamente más medios, para facilitar todo este proceso a empresas de menor tamaño. No se trata tan sólo de forjar una reputación contando lo responsable que es nuestra empresa, sino de explicar cómo se hace, qué iniciativas se ponen en marcha, las dificultades, los riesgos y los resultados.

No se trata de forjar una reputación contando lo responsable que es nuestra empresa, sino de explicar cómo se hace, qué iniciativas se ponen en marcha, dificultades, riesgos y resultados

Para finalizar, tenemos dos ejes de coordenadas, el de la responsabilidad y el de la reputación. La sabiduría puede residir en saber caminar por la bisectriz. Si la reputación que estamos creando con la potencia de nuestra Comunicación está por encima de la responsabilidad real que ejerce la empresa, ojo, el riesgo es muy importante. En un momento dado se nos puede ver el plumero. Si la reputación de nuestra empresa se queda corta respecto a su realidad de responsabilidad, estamos perdiendo una magnífica oportunidad de transmitir a nuestros públicos mensajes importantes, que probablemente modifiquen sus opiniones, actitudes y comportamientos positivos hacia la empresa.

Por lo tanto, ¿responsabilidad o reputación? Primero responsabilidad y justo después, y proporcionalmente, reputación.



JUAN JOSÉ PEDRAYES,
director de Comunicación de
MICHELÍN ESPAÑA PORTUGAL

LA TRANSPARENCIA EN LA COMUNICACIÓN DE LA RSE EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

La transparencia de las empresas es la mejor manera de garantizar que su cara pública refleja su verdadero rostro. Sólo así se genera confianza dentro y fuera de las empresas.

La industria farmacéutica es un sector especialmente preocupado por la transparencia y se pone de manifiesto en todos los códigos deontológicos, que incluyen este aspecto, y que son de obligado cumplimiento para las compañías del sector. Se trata de un sector tremendamente intervenido y muy regulado. En este sentido, y en general, los departamentos de Comunicación han contribuido mucho a aportar una mayor transparencia a la hora de que se conozca realmente la contribución y los beneficios que aporta este sector a la sociedad.

La RSC es otra gran ventana a través de la cual las empresas materializan su transparencia, dan a conocer e informan sobre cómo se comportan

Siguiendo esta línea, hace más de un año, lanzamos en MSD nuestra *Transparency Initiative* (Iniciativa de Transparencia) que abarca cuatro áreas fundamentales:

- Publicación de nuestras aportaciones a grupos de pacientes, sociedades médicas y otras organizaciones.
- Publicación de las relaciones económicas entre la compañía y los médicos (ponencias, asesorías, etc.).
- Publicación de los resultados de los ensayos clínicos.
- El Informe de Responsabilidad Corporativa, con declaración de inversiones y compromiso futuro.

Se trata de un ejemplo más de la voluntad de dar a conocer e informar sobre los aspectos más relevantes de la actividad empresarial de las compañías, en este caso dentro del sector 'farma'.

En otro orden de cosas, la Responsabilidad Social Corporativa es otra gran ventana a través de la cual las empresas materializan su transparencia, dan a conocer e informan sobre cómo se comportan. En el caso de nuestra compañía, MSD desarrolla una importante actividad de RSC que hace patente nuestro compromiso responsable con nuestro entorno y que comienza, ante todo, por pensar en los pacientes. Dentro de este apartado, destacaría, entre otras iniciativas: el Premio MSD-Forética de Ética Empresarial, pionero en Europa, que premia el estudio de la gestión responsable y que

este año es de ámbito internacional; las campañas internas de promoción de la salud (campañas de vacunación, donación de sangre, detección y prevención del cáncer de mama y colon, etc.); la creación de un *Clinical Research Organization* integrado por personas con discapacidad en colaboración con SERMES; la convocatoria del Primer Premio de Información al Paciente sobre Salud y Medicamentos junto con el Defensor del Paciente de la Comunidad de Madrid; o el programa internacional de voluntariado medioambiental 'Campeón del Medio Ambiente'. También hay que destacar las alianzas de colaboración estratégicas para la lucha contra el SIDA con los países en desarrollo como ACHAP (African Comprehensive HIV/AIDS Partnership), entre la Fundación Merck, la Fundación Gates y el Gobierno de Bostwana o el Programa de Donación gratuito de Mectizan (ivermectina) para la erradicación de la oncocercosis (ceguera de los ríos) que ha cumplido 20 años.

En un entorno como el del sector farmacéutico resulta esencial la integridad de la marca basada en las percepciones de confianza y credibilidad por parte de los clientes, de la opinión pública general y, por su puesto, de sus propios empleados.

Por todo ello, creo que la transparencia corporativa resulta cada vez más esencial en este sector y esa transparencia se consigue básicamente cuando es posible acceder fácil y rápidamente a la información relevante sobre la compañía.

En este sentido, en MSD, somos una compañía focalizada en la Comunicación con mayúsculas porque entendemos que es nuestra fortaleza y nuestro compromiso, una Comunicación transparente, honesta, fiable, actualizada y basada en evidencias. Sólo así generaremos confianza entre nosotros mismos y ante la sociedad.



CARMEN LÓPEZ,
directora de comunicación de MSD ESPAÑA

EL COMPROMISO CON LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

De todos es sabido que en el siglo XXI las empresas están inmersas en un nuevo panorama empresarial. La empresa ha ido adaptándose al entorno y, por tanto, ha ido modificando su enfoque estratégico. Si tradicionalmente basaba sus pilares únicamente en la consecución de la rentabilidad económica y en su oferta comercial, en este nuevo enfoque empresarial se ha evolucionado hacia la definición de la organización también como un agente social que puede (y hay quien afirma debe) contribuir al desarrollo de la sociedad en la que está inmersa.

Esto significa que existe un mayor énfasis en cuidar las relaciones con todos los públicos con los que la empresa se relaciona, siendo imprescindible para ello fomentar una buena y constante Comunicación con todos ellos. El diálogo es la clave del éxito.

Las empresas a veces recuerdan a los relojes mecánicos. Reloj y empleados necesitan del correspondiente movimiento o motivación para cumplir con su objetivo

En Mutua Universal somos conscientes que nuestro primer y gran público estratégico son los empleados. Sin ellos el concepto de sostenibilidad de una organización no tendría cabida. Precisamente, con el claro objetivo de dar respuesta a sus necesidades e intereses, en nuestro organigrama, el área de Comunicación Interna está en dependencia directa de la Dirección de Responsabilidad Corporativa (RC).

Las empresas a veces recuerdan a los relojes mecánicos. Ver el contenido de su estructura interna es fascinante. Observar los detalles de todos los pequeños componentes, enlazados a la perfección para cumplir su trabajo, hace que nos planteemos muchas preguntas sobre dicho funcionamiento. El sistema mecánico de un reloj es complicado e interesante, al igual que lo es el funcionamiento de cualquier empresa y sus empleados. Reloj y empleados necesitan del correspondiente movimiento o motivación para cumplir con su objetivo.

Velar por una buena Comunicación en la empresa es velar por el buen desarrollo y clima empresarial. Las personas, para estar motivadas, necesitan saber dónde trabajan, con quién trabajan y hacia dónde van. Nuestro objetivo desde Responsabilidad Corporativa es transmitir de forma clara y eficaz la información relevante, los objetivos y los valores de nuestra organización para fomentar la implicación y

el compromiso de todos los empleados y, en definitiva, motivarles. Escucharles, detectar sus necesidades, ofrecerles nuevos servicios internos, etc., son algunas de nuestras responsabilidades como profesionales.

Existe un mayor énfasis en cuidar las relaciones con todos los públicos con los que la empresa se relaciona, siendo imprescindible para ello fomentar una buena y constante comunicación con todos ellos. El diálogo es la clave del éxito

Por lo tanto, en Mutua Universal entendemos que la Responsabilidad Corporativa debe orientarse a ser un instrumento de integración y motivación de los trabajadores. Promover acciones en este sentido (poner en marcha un buzón para sugerencias, concursos internos, club del empleado o de voluntariado, programas formativos específicos...) y establecer mecanismos para canalizar sus sugerencias o acciones, son experiencias que cada vez más llevan a cabo las empresas. Crear canales de participación, informales o estructurados, entre la empresa y sus empleados, es entender la relación entre la RC y la Comunicación Interna.



BÁRBARA REINA,
directora de Responsabilidad Corporativa
de MUTUA UNIVERSAL

LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE, CLAVE PARA EL FOMENTO DE LA RSE

Desde que empezamos nuestra andadura adquiriendo el compromiso de introducir la Responsabilidad Corporativa en toda nuestra actividad, hasta hoy, que ésta ya forma parte de la misión de NH Hoteles, han pasado unos años. Fuimos la primera cadena hotelera española en introducir políticas de RSC en nuestro negocio y, en todo este tiempo, hemos logrado impregnar a toda la compañía de esta filosofía que nos está abriendo nuevas puertas a la innovación, nuevos retos sociales y medioambientales, nuevas vías de Comunicación y nuevas áreas de mejora.

Desde NH Hoteles queremos seguir creciendo de forma responsable y comprometida con todos nuestros grupos de interés. Nuestro objetivo es, no sólo liderar el desarrollo sostenible en el sector turismo sino también servir de inspiración para otras compañías, uniendo fuerzas y conocimientos para desarrollar buenas prácticas sectoriales. Para ello, consideramos que la Comunicación bidireccional en la Responsabilidad Corporativa (RC) es un requisito imprescindible en el sector Turismo, pues permite entender las necesidades de cada grupo y buscar las mejores soluciones, además de compartir buenas prácticas con otras compañías hoteleras.

Como empresa de servicios, la satisfacción de clientes y empleados es la esencia de nuestro negocio. Por esta razón, la Comunicación con ellos es constante

De ahí la importancia que tiene para NH Hoteles la reciente adhesión a la International Tourism Partnership (ITP) que nos permite compartir con las empresas líderes del sector, como, Hilton, Marriott, Starwood o Scandic, las iniciativas y prácticas más destacables en RSC, además de recibir asesoramiento sobre las mismas, permitiéndonos trabajar en el desarrollo sostenible con una mayor madurez, conocimiento y liderazgo.

Nuestros canales de diálogo y Comunicación van desde la rendición de cuentas en nuestra Memoria de Responsabilidad Corporativa en la que, además, informamos de nuestros compromisos, retos y su nivel de cumplimiento; hasta la implementación de canales de Comunicación con cada grupo de interés.

Por ejemplo, con nuestros proveedores realizamos encuestas de satisfacción; creamos un Club de Proveedores Sostenibles (Club NH Sostenible); realizamos reuniones para fomentar el diálogo y les pedimos que se unan a nuestro compromiso mediante la firma de nuestro Código Ético de Proveedores.

Como empresa de servicios, la satisfacción de clientes y empleados es la esencia de nuestro negocio. Por esta razón, la Comunicación con ellos es constante a través de las más diversas herramientas. Verdaderamente, en el campo de la Comunicación interna hemos innovado muchísimo utilizando nuevos canales como Youtube o Facebook para comunicar a nuestros empleados y a la sociedad nuestras acciones.

Además, consideramos importantísima la formación como canal de información. Desde nuestra NH Universtiy hemos diseñado y lanzado una formación *e-learning* en Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente para que nuestros empleados conozcan qué es la RSC, por qué la compañía se ha sumado a este compromiso y puedan, desde sus puestos de trabajo, colaborar en la consecución de los ambiciosos objetivos medioambientales que la cadena se ha marcado en nuestro Plan Medioambiental 2008-2012.

Con nuestros accionistas, la Comunicación es constante y transparente. Y también con las comunidades donde operamos intentamos promover el diálogo. Gracias a esa constante Comunicación, hemos podido desarrollar y poner en marcha un programa, el NH Amigo Solidario, pensado en cubrir las necesidades de alojamiento, salas y restauración de ONG y Fundaciones a tarifas muy especiales. Asimismo, hemos creado nuestra web de Responsabilidad Corporativa desde la que ofrecemos a todo el mundo la posibilidad de conocer qué hacemos y cómo lo hacemos.

Sin duda, la RC ofrece grandes posibilidades y nuevas líneas de negocio, pero la Comunicación y el diálogo son imprescindibles para poder impulsarla y llegar a todos los grupos de interés y a la sociedad en general. La Comunicación promueve la reputación interna y externa, y ayuda a las compañías comprometidas a generar valor, a ser referente, a consolidar su negocio y a crecer de forma sostenible y responsable.



JUAN MORA,
director de RRHH, RC y Relaciones
Institucionales de NH HOTELES

COMUNICACIÓN RESPONSABLE

La Responsabilidad Social Corporativa es un fenómeno novedoso, que no nuevo, que está adquiriendo dimensiones de relevancia en las organizaciones y empresas. Tal es así que ya el propio informe de Forética en su última edición señalaba que las empresas, especialmente las de mayor tamaño, están desarrollando estrategias de RSC en las tres áreas que contempla, la social, la medioambiental y la relacionada con el propio negocio. Es más, muchas de ellas ya disponen de departamentos específicos o al menos de responsables asignados a estas funciones y responsabilidades, en muchos casos su estrategia viene planteada desde las propias áreas de Comunicación.

La RSC como define Klaus Leisinger, catedrático de sociología de la Universidad de Basilea y consejero del secretario general de Naciones Unidas, se estructura en varios escalones, todos ellos integrados e interrelacionados entre sí y que juntos configuran una auténtica política de responsabilidad social de carácter global.

En primer lugar toda organización que quiera asumir estos principios debe tener en cuenta que no solo debe de cumplir con las obligaciones lógicas derivadas de la normativa general y específica aplicable a su ámbito de actuación, sino que debe desarrollar proactivamente políticas de gestión ética en ámbitos como la alta dirección, los recursos humanos, el medioambiente, clientes, proveedores, cadena de valor en su conjunto, relaciones con las administraciones, etc... Teniendo en cuenta que las actividades relacionadas con acción social mediante programas estratégicos a largo plazo y en colaboración con organizaciones independientes del tercer sector conforman un elemento básico de una política de responsabilidad institucional.

El último escalón viene representando por la Comunicación, en ese sentido el propio Libro Verde de la Unión Europea anima a las organizaciones a que elaboren comunicaciones de sus resultados pero no solo en el plano económico y financiero, sino además en los entornos de la sostenibilidad medioambiental y la implicación social, constituyendo en sí una Comunicación anual de triple resultado, que después una organización de carácter internacional como GRI (Global Reporting Initiative) ha sustanciado en un modelo vinculado a una serie de variables y parámetros que responden a los tres criterios de sostenibilidad referidos.

Pero una Comunicación Responsable no puede ceñirse exclusivamente a esta formalidad, por importante y diferencial que esta sea, sino que ha de impregnar toda la actividad interna y externa de la organización; de tal forma que todos los grupos de interés sientan y perciban que realmente tienen respuesta a todas sus necesidades e inquietudes.

Un grupo fundamental de interés para las empresas y organizaciones son los propios Medios de Comunicación, bien a través de cumplir con sus exigencias informativas, bien por medio de servir de vehículo de todas las informaciones que surgen de un entorno laboral de responsabilidad social. Este último aspecto es clave, ya que el propio libro Verde de la Unión Europea aconseja y anima a las empresas a que comuniquen todas sus buenas prácticas en esta materia para que la cultura de RSC se expanda como una mancha de aceite entre los diferentes segmentos de nuestra sociedad.

Una Comunicación Responsable no puede ceñirse a la triple cuenta de resultados por importante y diferencial que sea, sino que ha de impregnar toda la actividad interna y externa de la organización

Novartis, como empresa responsable, trata de impulsar esta nueva cultura implicándose al máximo desde la promulgación de la Política de Civismo Empresarial, la creación del Código de Conducta para todos los empleados del Grupo y la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Objetivos del Milenio.

Este es un reto que hemos de asumir las organizaciones y desde las áreas de Comunicación no cabe duda que hemos de tratar de impulsar con nuestras mejores prácticas.



MONTSERRAT TARRÉS,
directora de Comunicación de GRUPO NOVARTIS ESPAÑA
y miembro de la Junta Directiva de Dircom

COMUNICADORES EN CRISIS: LA VUELTA AL DIÁLOGO

No se nos escapa a ninguno de los que trabajamos en este ámbito que las cifras del impacto de la crisis en el mundo de la Comunicación son, no por poco aireadas menos desoladoras. Reducción de plantillas en los medios, reducción de inversión publicitaria, reducción de espacios y tiempos informativos, reducción de plantillas de comunicadores en las organizaciones, etc.

En un mercado informativo tan exiguo, en el que las empresas e instituciones necesitan competir por un hueco en la actualidad y en el que los medios deben competir por un trozo de la tarta publicitaria, las tentaciones de caer en comportamientos poco responsables están servidas.

La precariedad de medios tradicionales en la que están instaladas las relaciones entre comunicadores de la empresa y comunicadores de los medios hace que éstas corran el riesgo de corromperse. Unos pueden caer en el 'tanto tienes, tanto vales', anteponiendo (sin miramientos) el interés económico sobre el informativo, al que se deben; los otros pueden pretender comprar el interés (sin ningún miramiento) y diluir peligrosamente las frágiles fronteras entre la información y la publicidad, despreciando la transparencia, a la que se deben.

La responsabilidad de las empresas será una ventaja competitiva y una inversión al medio y largo plazo en su reputación y en el valor de su marca ante la sociedad

La persistencia de la crisis puede llevar a esta relación entre unos comunicadores y otros a un círculo vicioso, a una espiral de desinformación en la que perdemos todos. Los medios, tanto masivos como sectoriales, han sido para los departamentos de Comunicación de las organizaciones un vehículo esencial de relación con los grupos de interés en el pasado inmediato. Su labor se ha medido en kilos de papel de dossiers de prensa y en minutos de cobertura en radio o TV; o últimamente, en paginas vistas. El deteriorado (por reducido) mercado informativo de hoy ya no da para medir el ROI de la Comunicación 'al peso'. La 'burbuja informativa' ha estallado.

Y es ante esta evidencia cuando, como en otros aspectos de la crisis, volvemos un paso atrás, volvemos a lo que nos mueve como comunicadores e informadores y nos preguntamos si esta crisis en el campo de la Comunicación no es una oportunidad de recuperar los valores, retomar el sentido de la profesión periodística y el objetivo de la

Comunicación empresarial; si esta crisis no es una oportunidad de emprender un cambio de paradigma en la relación empresa-medios-grupos de interés basado ya no en el broadcasting, sino en el *netcasting* y en el establecimiento de vínculos.

Una oportunidad, en definitiva, de retomar el diálogo, la conversación honesta, transparente y de valor añadido para empresas, medios y grupos de interés.

La vuelta al verdadero diálogo, más allá de una nueva estrategia de Comunicación, es un ejercicio de responsabilidad para garantizar la transparencia, la primacía del interés informativo y la calidad del conocimiento que trasciende a la sociedad. La vuelta al diálogo obligará al comunicador a profesionalizarse (de una vez por todas) y al periodista a ejercer, por encima de todo, su papel fundamental de interpretador de la realidad, de guía en el bosque de las redes sociales y la conversación global.

La responsabilidad de los medios en este cambio de paradigma es, sin duda, una ventaja en la dura competencia por la inversión publicitaria y por el favor del lector, televidente o radioescucha. La responsabilidad de las empresas será, sin duda también, una ventaja competitiva y una inversión al medio y largo plazo en su reputación y en el valor de su marca ante la sociedad.



ÁNGELES BARRIOS,
directora de Comunicación, RRPP y RSC
de PHILIPS IBÉRICA

NUEVOS RETOS Y COMPROMISO EN EL ÁMBITO DE LA RSE

Actualmente, el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es ya ineludible, y las compañías deben asumirlo como una estrategia proactiva ligada al *core business* de la empresa. Aspectos como la igualdad laboral, la no discriminación de ningún colectivo y la conciliación entre vida laboral y familiar, deben contemplarse junto al desarrollo de iniciativas como los programas de voluntariado corporativo, patrocinios de proyectos sociales y colaboración con entes públicos en temas medioambientales.

Este compromiso social, además, ha de comunicarse de manera eficiente, tanto a nivel externo como interno, puesto que sus valores se perciben como fundamentales para la realización de los profesionales y de las personas. En consecuencia, adquieren un marcado protagonismo en el desarrollo de los proyectos de RRHH destinados a atraer, retener y gestionar el talento.

En SecurCaixa Holding, la RSC se basa en el enfoque de la gestión del negocio en relación con todos sus grupos de interés: empleados, clientes, entorno medioambiental y sociedad. La RSC del Grupo supone actuar con todos ellos en base a nuestros valores corporativos: calidad, dinamismo y confianza.

El compromiso social ha de comunicarse de manera eficiente, tanto a nivel interno, puesto que sus valores se perciben como fundamentales para la realización de los profesionales y de las personas

A lo largo de los últimos años, SecurCaixa Holding ha asumido continuamente nuevos retos y compromisos en el ámbito de la Responsabilidad Social y en este sentido, cabe destacar dos de las últimas iniciativas que nuestro grupo ha puesto en marcha:

En primer lugar, la creación de un Comité de Responsabilidad Corporativa, que refuerza la decisión del grupo de integrar la RSC como eje vertebrador de todas las iniciativas y actividades empresariales, con el objetivo de sumar a los resultados económicos, la satisfacción de las necesidades de nuestros grupos de interés, contribuyendo así a un desarrollo más sostenible y equilibrado de la sociedad.

El nuevo Comité tiene un carácter transversal, al estar integrado por los Subdirectores responsables de Recursos Humanos, Marketing, Empresas y Colectivos y Servicio al Cliente. Entre sus funciones, cabe destacar la definición y seguimiento de la estrategia de RSC de la compañía. Asimismo, se han definido tres subcomités con una función consultiva en ámbitos específicos, y donde participan tanto responsables de los diferentes departamentos, como representantes de los trabajadores y clientes. Con la creación de estos órganos de gestión interna, se pretende mantener una Comunicación más fluida con nuestros grupos de interés.

En paralelo, para realizar el Informe de Responsabilidad Corporativa de SegurCaixa Holding de 2008, el cual se confecciona bajo los rigurosos parámetros del Global Reporting Initiative (GRI3), en su máximo nivel de exigencia (A+), se implementaron los principios de la norma AA1000 Assurance Standard, también verificados por expertos independientes. Con este proceso se aseguró que el Informe es un buen elemento de Comunicación con todos nuestros grupos de interés y que realmente aporta la información que la sociedad espera del grupo.



JESÚS M^a GARCÍA,
director de Organización y Recursos Humanos
de SEGURCAIXA HOLDING

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, NUESTRA RAZON DE SER

Conseguir ser pionero en algún campo es una de las características que se busca hoy en día para obtener un valor diferencial que permita a los empresarios obtener éxito y distinguirse de sus competidores. En la actualidad 'ser pionero' es un término que asociamos a novedades en el campo de las nuevas tecnologías, pero podemos serlo en varios aspectos.

Los Centros Especiales de Empleo somos pioneros en la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa porque es nuestra razón de ser y uno de nuestros valores es trabajar y velar porque las personas que tienen algún tipo de discapacidad se integren en la sociedad. Por ello trabajamos en su integración laboral y buscamos fórmulas para conseguir que ésta se realice de forma eficaz adaptándose a las características de cada persona.

Pero además de trabajar y velar por la integración socio laboral de este colectivo nuestra razón de ser pasa también por ayudar a que los empresarios, independientemente de las dimensiones de la compañía, puedan llevar a cabo políticas de Responsabilidad Social Corporativa, mediante la contratación de personas que tienen algún tipo de discapacidad o con la prestación de servicios y la venta de suministros a las empresas.

Somos conscientes que en general, hay todavía un camino muy largo para recorrer en esta mirada entre empleador y empresa socialmente responsable

En general, la RSC no tiene el lugar que debería tener, pero nosotros creemos que es una cuestión ineludible. Somos conscientes que en general, hay todavía un camino muy largo para recorrer en esta mirada entre empleador y empresa socialmente responsable. Hay que revisar todo aquello que todavía es deuda dentro de las empresas. Es una dimensión ineludible de lo que implica ser socialmente responsable. Hay que ir mucho más en profundidad. Lo prudente es que cada uno encuentre dentro de las empresas su propio camino para que así empiece a ser importante.

Actualmente, muchos de los ejemplos de Responsabilidad Social que existen y se muestran constantemente, corresponden a grandes empresas. De este hecho se podría deducir que la Responsabilidad Social es una práctica exclusiva de grandes corporaciones que disponen de grandes presupuestos.

No existe relación directa entre la Responsabilidad Social y la envergadura o presupuesto de las empresas, ya que la RS no implica esencialmente un coste monetario. Es posible llevar a cabo la RS en el ámbito corporativo con coste cero, y hasta puede rentabilizar el balance de la empresa.

Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

En la actualidad desde Grupo SIFU ayudamos a que más de 2.500 trabajadores de todo el territorio Nacional y Portugal se integren en el mercado laboral. Ofrecemos servicios de manera que facilitamos a las empresas a cumplir la Ley de Integración Social de Minusválidos (LISMI), mediante las medidas alternativas como la realización de servicios o venta de suministros. Además para conseguir la plena integración de sus trabajadores y la profesionalización de los servicios desde Grupo SIFU ofrecemos planes de formación y aplicamos un programa de ajustes personales a la medida de cada trabajador.



CRISTIAN ROVIRA,
consejero delegado de GRUPO SIFU

RELACIONES SÓLIDAS Y COMPROMETIDAS

Asistimos a momentos de coyuntura convulsa en los que resulta primordial salvaguardar, más que nunca, la reputación corporativa como parte del proyecto empresarial. Son las percepciones las que pueden llevar a los inversores a optar por un proyecto determinado, a las autoridades a dar credibilidad a un modelo de compañía y a los empleados y clientes a generar confianza en la actividad de la empresa.

Gestionar las percepciones no es una moda. El *management* está sufriendo profundos cambios y el mismo mercado está entendiendo que no sirve el rendimiento económico si no está equilibrado con el beneficio social y medioambiental. Todos los conceptos de desarrollo sostenible apuntan a esto y hoy en un proyecto de inversión el mapa del poder de mi organización no sólo pide el balance económico, sino que también analiza el balance social. Es una toma de conciencia que ha llegado para quedarse y crecer mucho más aún. Es evidente que el nivel de instrucción en la sociedad actual es mucho más elevado que treinta años atrás. La etapa de industrialización, por otro lado, ha dejado paso a la Comunicación e información. Ahora existe multitud de vías de Comunicación que hace pocos años no eran imaginables. Por todo ello, la organización se adapta a estos cambios. La opacidad pierde sentido positivo y aporta desconfianza social. Sin embargo, que una empresa comunique no se trata de algo positivo, sino de un supuesto, es decir, se trata de lo normal, por lo que no puede ser de otra manera.

Debido a todo lo anterior y al, ya comentado, nivel de educación y, por ende, de concienciación social, la empresa tiene que adoptar nuevos valores añadidos a sus marcas. Hoy por hoy, la empresa que no cuida del medio ambiente está percibida negativamente por parte de sus públicos, si lo hace, es una empresa corriente. Por ello, la búsqueda de la diferenciación pasa, actualmente, por el Branding, es decir, por los aspectos emocionales de las marcas y, por lo tanto, entre otros muchos aspectos, por sus acciones sociales. La Responsabilidad Social Corporativa es el nivel de implicación de la marca en aspectos sociales. Cabe indicar que no es suficiente en adoptar esta actitud, puesto que si estas acciones no se comunican, para la sociedad, es como si no se realizaran.

Que una empresa comunique no se trata de algo positivo, sino de un supuesto, se trata de lo normal

El cuidado del medio ambiente, las aportaciones de recursos a ONGs y a Fundaciones, los convenios con organizaciones de ayuda social, ayudas a colectivos con dificultades, fomento de iniciativas solidarias, el uso de papel reciclado, la seguridad de los trabajadores, el trato con el público externo, conciliación de la vida laboral y un largo etcétera de aspectos

sociales diferencian una empresa con una percepción positiva de otra con una negativa. Hoy por hoy ya no es posible prescindir de ser socialmente responsables, no obstante, esto tiende al aumento, por lo que no es de extrañar que se trate de elementos diferenciadores e incluso, en algunos casos, de ventajas competitivas frente la competencia.

Este compromiso podría quedar resumido de una forma sencilla: el cuidado de nuestros grupos de interés. Esta es la mejor herencia que nos han dejado los últimos años de crecimiento: el desarrollo de áreas que nos han ayudado a ser empresas que trabajan por alcanzar un compromiso con la sociedad y que nos han posibilitado ser más eficientes energéticamente, a tener más empatía con las personas que trabajan con nosotros y, en definitiva, un actor importante dentro del entorno social en el que nos desenvolvemos. Precisamente la fusión con el entorno y el aprovechamiento de recursos propios para generar actividad positiva más allá de nuestros propios objetivos empresariales, es lo que da lugar a la creación de lazos estables con los que en el futuro serán nuestros aliados. El resultado directo es que todo el trabajo realizado en materia de RSC se ha convertido en una forma de ver la empresa que nos hace estar más preparados y recibir mejores apoyos.

No dejemos que las actuaciones se queden, sencillamente, debajo del cajón de la mesa. Existe una misión clara apoyada por todas las Administraciones Públicas: la suma de comportamientos empresariales responsables redundará en una economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos, con una mayor cohesión social y, lo que es más importante para nuestras empresas: con unas Relaciones Sólidas y Comprometidas por y para todos.



ELSA MONTEIRO,
directora de Sostenibilidad de SONAE SIERRA

LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA DE GENERACIÓN DE VALOR Y DE SUPERVIVENCIA

La Comunicación produce cierto vértigo para aquellos que no nos hemos formado en esta disciplina. Es un arma muy poderosa, pues con ella puede levantarse el velo y mostrar una realidad oculta, poniéndola en valor, pero puede también puede convertirse en el más peligroso de los arietes, que derribe una reputación bien construida sobre sólidos cimientos.

Probablemente hayan escuchado decir que la reputación se construye con hechos y se refuerza con la Comunicación. Siempre he estado de acuerdo con ello, porque lo importante es construir, generar valor interno que pueda ser transferido al exterior, de forma que se obtenga un beneficio. La Comunicación aporta al mismo su capacidad de presentar a la opinión pública lo que se ofrece y su valor potencial para el que lo adquiera.

Hasta aquí todo va bien, si el entorno acompaña y la situación de la organización es estable. Consiste en aplicar los principios del marketing a la imagen de organización. La gestión de la marca corporativa también aporta su valor de cara a accionistas e inversores a los que, no hay que olvidar, se vende un producto llamado acción.

Pero si te ves empuñando el arma en situación de crisis interna, arremetiendo la tormenta, entonces hay que estar prevenido para que no se vuelva contra uno mismo. Es cuando hay que pedirle todos los recursos que pueda aportar, y la Comunicación se convierte en una poderosa herramienta de gestión que ha de alinearse forzosamente con la estrategia global diseñada para sobrellevar una economía 'de guerra'. Es el parapeto que debe amortiguar los golpes de ariete externos y servir de punta de lanza para mostrar, con credibilidad, cómo la organización pretende superar la situación.

No hay que olvidar que la Comunicación tiene dos frentes complementarios pero diferentes. Me refiero a la componente externa, que he comentado brevemente, e interna, siendo esta última muchas veces relegada y convirtiéndose en clave de la supervivencia.

Sabemos que el talento es un activo importante de las organizaciones, aunque pocas de éstas son capaces de gestionarlo explotando su enorme potencial. El talento tiene dos componentes básicos e inseparables: la capacidad intelectual, que se acrecienta por acciones de reclutamiento y formación; y el compromiso, que se ve favorecido por campañas de información y sensibilización.

Una buena gestión de la Comunicación interna proporciona información y sensibilización, que conducen a que las personas se sientan partícipes del proyecto empresarial y aumenten su eficiencia y eficacia, generando también por ello resultados y aportando valor.

La estrategia de las organizaciones debe contar con una gestión de la Comunicación externa e interna, preparada para afrontar tiempos de paz y de guerra

En tiempos difíciles, son los gestores de las organizaciones y las personas que trabajan en ellas los que tienen indiscutiblemente la llave de solucionar los problemas a bordo y llevar a la nave (aquí no importa el tamaño o su valor, porque por sí misma no se salvará) al abrigo de un puerto seguro. Y es indiscutible que esto sólo puede lograrse si existe una Comunicación fluida entre los oficiales y los marineros, y todos son conocedores de la realidad de la situación.

En definitiva, la estrategia de las organizaciones debe contar con una gestión de la Comunicación externa e interna, preparada para afrontar tiempos de paz y de guerra.



MANUEL TEJEDOR,
director de Responsabilidad Corporativa de
SOS CORPORACIÓN ALIMENTARIA

EN TMB NOS MUEVE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Como empresa con vocación de servicio público y como operador de referencia en el ámbito de la movilidad, Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) ha desarrollado una sensibilidad social que ha estado y está presente tanto en su propia actividad como en su compromiso con el entorno social local y también global. En este sentido, podemos afirmar que en nuestro caso la RSE se transmite implícitamente en todo lo que hace la compañía y todo lo que ella traslada, sea a través de su actividad cotidiana, de sus proyectos de desarrollo sostenible, de la promoción del voluntariado entre los empleados, de participación en las diversas iniciativas solidarias y de cooperación que tienen su origen en la sociedad o en la propia organización, etc.

Este compromiso ha llevado a TMB a elaborar recientemente un plan director de cooperación y solidaridad con la voluntad de dotar a la empresa de un instrumento que ordene y planifique toda su actividad social a través de una política de cooperación coherente y con visión estratégica, definiendo los principios rectores, los objetivos estratégicos, las modalidades de actuación, las prioridades geográficas y sectoriales, así como la organización interna y la coordinación con otros sectores.

TMB ha elaborado un plan director de cooperación y solidaridad con la voluntad de dotar a la empresa de un instrumento que ordene y planifique toda su actividad social a través de una política de cooperación coherente y estratégica

Este plan permitirá igualmente poner en marcha los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión de la acción social en TMB, de manera que se visualice esta nueva dimensión estratégica que adopta la cultura de la Responsabilidad Social en la empresa, potenciando la implicación de todas las personas que la formamos y de nuestros socios estratégicos y públicos objetivos, de forma que permita difundir los valores de RSE a todos los niveles y situarnos como una empresa responsable de referencia.

TMB quiere participar activamente en el progreso económico y social de nuestra realidad metropolitana, impregnando nuestros valores en todas nuestras acciones y proyectos, aplicando la RSE a la propia organización y divulgándola interna y externamente. En el ámbito de la Comunicación, esta apuesta tiene su reflejo en todas las formas de relación destinadas a nuestros públicos y, en definitiva, manteniendo

la coherencia entre el mensaje y los hechos que se llevan a cabo. Ejemplos de todo ello podemos encontrarlos en la edición de nuestra memoria anual certificada y calificada con el nivel A+ por parte del organismo Global Reporting Initiative (GRI), o el impulso a la Comunicación digital como una apuesta estratégica por una nueva forma de Comunicación más sostenible y eficaz.

En el ámbito de la Comunicación, la apuesta de TMB por la RSE tiene su reflejo en todas las formas de relación con nuestros públicos y, en definitiva, manteniendo la coherencia entre el mensaje y los hechos que se llevan a cabo

Como sea que nos reconocemos en ese camino de responsabilidad y valor social, debemos y queremos gestionar con esa sensibilidad y comunicar que así lo hacemos, entendiendo, como afirman los expertos, que la RSE es, ante todo, un modelo de gestión. Una manera de hacer y de comunicar que de sentido y, a la vez, de la máxima cobertura a la misión, la visión y los valores de TMB.



SANTIAGO TORRES,
director de Comunicación y Relaciones
Institucionales de TMB

COMUNICACIÓN Y RSC

Cuando hablamos de la Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa, debemos hacer un matiz y resaltar la diferencia entre la responsabilidad de la Comunicación y la Comunicación de la responsabilidad.

En el primer caso, hablamos de algo intrínseco a la Responsabilidad Social Corporativa, que es la obligación de comunicar de forma responsable y transparente y mantener un diálogo permanente con los grupos de interés de la compañía, uno de los aspectos más destacados de los valores de Unilever España.

De lo contrario, si nos referimos a la Comunicación de la responsabilidad, hablaríamos de dar a conocer las iniciativas que la compañía lleva a cabo en el ejercicio de su responsabilidad en la sociedad en la que opera, ya sean proveedores, clientes, empleados, consumidores o sociedad en general.

En ambos casos hablamos tanto del ámbito interno como externo. Ambas, de vital importancia para la compañía.

Para Unilever España, la Comunicación interna es entendida como una actitud de gestión y liderazgo hacia lo que entendemos que es el corazón de la compañía, sus empleados. Por lo tanto, desde la dirección de la compañía como desde el departamento de Comunicación de la misma, se promueve constantemente una Comunicación transparente y bidireccional, es decir, de todas y para todas, cuya filosofía aplicamos en el ámbito externo.

En línea con esta actitud, y siguiendo en el ámbito interno, también la Comunicación de la responsabilidad se vive de un modo transparente. En este caso, implica, además, la participación de los empleados en las iniciativas que se desarrollan en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa. De este modo, la colaboración que Unilever mantiene con el Programa Mundial de Alimentos a través del proyecto 'Juntos por la Vitalidad de los niños' deriva en actividades en las que las personas que forman parte de la organización tienen un papel activo y son agentes fundamentales para conseguir los objetivos marcados. El resultado es 'formar parte del proyecto', que sin duda va más allá del concepto de 'trabajar en una compañía que forma parte de un proyecto'.

Las consecuencias de esta forma de hacer Comunicación se traduce en aspectos tan fundamentales como la motivación y retención de empleados y la creación del sentimiento de orgullo y pertenencia a la compañía. Consideramos que la respon-

sabilidad en la Comunicación y la Comunicación de la responsabilidad en relación con nuestros grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, administraciones públicas, etc.) es tan necesaria como honesta.

La honestidad en la Comunicación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, pero también en la responsabilidad de la Comunicación, exige un continuo ejercicio de transparencia

La honestidad en la Comunicación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, pero también en la responsabilidad de la Comunicación, exige un continuo ejercicio de transparencia.

Hacer lo que se dice y decir lo que se hace de manera consistente es lo que marcará cómo somos percibidos e influirá directamente en la reputación y en la confianza que generamos en aquellos con quienes y para quienes trabajamos. Todo ello plantea un nuevo reto en la forma de gestionar las compañías más allá de la cuenta de resultados que implica, sin duda, una nueva forma de gestionar la Comunicación. Al fin y al cabo, no es suficiente actuar de forma honesta, transparente y sensata sino saberlo comunicar y hacerlo con esos mismos valores.



ANA PALENCIA,
directora de Comunicación de UNILEVER ESPAÑA

COMUNICACIÓN EN RSE: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS

La implantación de la RSE en una organización implica un proceso de mejora continua que conlleva diversas etapas o actividades, incluyendo, entre otras, el compromiso de la dirección, la integración de la RSE en la cultura y estrategia de la organización, la definición de la estructura organizativa necesaria, la identificación de las expectativas de los grupos de interés, el establecimiento del programa de actuaciones y de sus correspondientes indicadores, etc.

En ese proceso, otra de las actividades destacadas es la Comunicación en materia de RSE, que responde a la demanda creciente de información por parte de los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, sobre las actuaciones y resultados de la organización en materia de RSE. La cuestión que se plantea es si realmente las organizaciones están respondiendo de forma adecuada a esa demanda de información. Al referirse a la Comunicación en RSE, hasta hace algún tiempo había una cierta predisposición a centrarse fundamentalmente en las tradicionales memorias de sostenibilidad, como canal para transmitir de forma unidireccional las principales actuaciones en Responsabilidad Social de una organización.

Para conseguir incrementar la eficacia de la Comunicación en RSE, es necesario tener presente una serie de aspectos básicos relacionados con los objetivos, destinatarios y características de dicha Comunicación

Sin embargo, y aunque las memorias de sostenibilidad siguen constituyendo en general un excelente canal de Comunicación de la RSE, es preciso tener en cuenta que pueden presentar determinadas limitaciones (relacionadas con su periodicidad, extensión, enfoque, etc.). Por este motivo, recientemente estamos asistiendo a la aparición de la tendencia a complementar las memorias de sostenibilidad con otros canales de Comunicación (incluidos los asociados a la web 2.0 y las redes sociales) que pretenden paliar dichas limitaciones.

Para conseguir incrementar la eficacia de la Comunicación en RSE, es necesario tener presente una serie de aspectos básicos relacionados con los objetivos, destinatarios y características de dicha Comunicación. En primer lugar, en cuanto a los objetivos de la Comunicación, se deben considerar tanto los de la organización informante, normalmente relativos al deseo legítimo de mejora de su reputación, como los objetivos de los grupos de interés, que suelen demandar más involucración o participación por su parte en el proceso de Comunicación, así como un mayor nivel de credibilidad de la información aportada por la organización.

Por lo que respecta a los destinatarios de la Comunicación (los grupos de interés), se está perfilando la necesidad de proporcionar información de las actividades de la organización más personalizada para cada grupo de interés, en función de sus respectivas necesidades y expectativas de información. Así, cabe la posibilidad de que la información de interés más general se pueda proporcionar por ejemplo en la web de la organización, mientras que para la información más específica demandada por cada grupo de interés se empleen canales particularizados.

Al mismo tiempo, las organizaciones con presencia global deben ser capaces de dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés, tanto a nivel global como local. En este contexto, el proceso de Comunicación en RSE debería estar íntimamente ligado al proceso de escucha y diálogo con los grupos de interés, de forma que contribuya a crear y mantener relaciones mutuamente beneficiosas. Por otra parte, los grupos de interés demandan también mayor credibilidad de las comunicaciones de RSE, lo cual se puede conseguir tanto con una mayor participación o involucración de los grupos de interés en el proceso de Comunicación, como a través de la verificación, para la cual sería necesario establecer criterios que aporten homogeneidad (en cuanto a cualificación, independencia, etc.) a los diversos tipos de modelos presentes en el mercado en la actualidad.

Como conclusión, se puede decir que la Comunicación en RSE, después de una fase inicial muy centrada en las memorias de sostenibilidad, se está enfrentando actualmente al reto de incrementar la eficacia en proporcionar una respuesta adecuada a las diferentes demandas de información de los grupos de interés, para lo cual las organizaciones deberán desarrollar innovadores formatos y canales de Comunicación, al mismo tiempo que incrementan el nivel de credibilidad de la Comunicación.



JOSÉ MANUEL SEDES,
Manager de Responsabilidad Corporativa de
VODAFONE ESPAÑA

BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN RESPONSABLE

Los Trabajadores, Clientes, el Tercer Sector y la Sociedad, los Medios de Comunicación, los Proveedores, los Accionistas, las Administraciones Públicas y el Mundo Académico son los principales grupos de interés de las empresas y el público objetivo de muchas de sus acciones de Comunicación relacionadas con la RSE. A continuación se explican algunas de estas iniciativas clasificadas según el grupo de interés al que van dirigidas. En el capítulo final se incluyen algunas actividades dirigidas a un público multistakeholder.

COMUNICACIÓN CON LOS TRABAJADORES

ABERTIS

Gracia a ti, mejoramos

El Grupo lanza la I Encuesta de Opinión en 2008, dirigida a todos sus trabajadores, de 12 países diferentes, con el objetivo de desarrollar un programa intensivo de mejora en toda la compañía, tal como rezaba el eslogan de la campaña de Comunicación de la iniciativa: 'Gracias a ti mejoramos'. Abertis ideó 23 modelos diferentes de encuestas en seis idiomas diferentes. De las 10.350 personas a las que se solicitó participación, se obtuvieron 6.096 respuestas, 7.300 comentarios de los empleados y 4.158 sugerencias de mejora.

Para incentivar la participación de los trabajadores, Abertis donó 10€ por cada encuesta contestada a Cruz Roja y IUCN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza). Fueron los propios empleados quienes, al finalizar la encuesta pudieron escoger a cuál de las dos hacer su donativo. El importe total de la donación ascendió a 51.790€, cifra que fue verificada por PricewaterhouseCoopers.



ACCENTURE

El reto ecológico

Los 180.000 trabajadores de Accenture en todo el mundo han participado en el programa de sensibilización ambiental 'Reto Ecológico', puesto en marcha con motivo del día Mundial del Medio ambiente. La iniciativa propuso más de 150 'buenos propósitos' para que los trabajadores redujeran su huella de carbono en casa y en el trabajo. El programa exigió tres meses de cumplimiento y permaneció en vigor hasta el 31 de agosto. Una vez terminado, Accenture premió a los equipos que consiguieron mayor reducción de emisiones, con aportaciones económicas a organizaciones de defensa del medio ambiente y formación en sostenibilidad.

DIAGEO

DrinkiQ

Diageo pone en marcha DrinkiQ, una plataforma interactiva de uso global destinada a la promoción del consumo responsable de alcohol. Se trata de una herramienta digital que pretende ser un recurso para todos aquellos que estén interesados en compartir información y recursos para combatir el mal uso del alcohol. La iniciativa se presenta para los empleados de Diageo de una forma diferente. Con una campaña que tiene por nombre 'La fuerza de un millón de voces', la compañía invita a sus empleados a ser los mejores embajadores de consumo responsable: si cada empleado invita a 50 personas a visitar la página web, se puede llegar fácilmente al número de un millón de personas mayores de edad.



CAIXA SABADELL

Beneficios sociales

La apuesta por la estabilidad en la ocupación en Caixa Sabadell va acompañada de una serie de beneficios sociales, tanto los relativos al Convenio Colectivo del sector de cajas de ahorros como los conseguidos mediante pactos con los representantes de los empleados.

Los principales beneficios sociales derivados del convenio colectivo para todos los empleados de la plantilla se refieren a ayudas de guardería, ayudas de formación para empleados y sus hijos, ayudas para la formación de hijos con alguna discapacidad, complementos de prestaciones y pensiones sociales, así como seguros de vida. Para los empleados con contrato indefinido, una vez superado el periodo de prueba, el convenio colectivo incluye préstamos fundamentalmente encaminados a la financiación de la vivienda.

Por otra parte, la entidad ofrece descuentos en el peaje de determinadas autopistas, ayudas para la conexión a Internet desde el domicilio y servicio de orientación diagnóstica.

FLUIDRA

Nuevas herramientas para difundir el Código Ético

Fluidra ha aprobado un Código Ético que forma parte de su política activa de Responsabilidad Social y que regulará sus relaciones internas y externas. El Código Ético nace del compromiso de Fluidra con su entorno social, medioambiental y económico, y se trata de un documento corporativo donde se recogen los preceptos y comportamientos éticos más relevantes que todos sus empleados deben cumplir.

Para promocionar la aplicación de esta guía, Fluidra ha creado un Comité de Fomento del Código Ético, órgano de consulta, atención y resolución de interpelaciones, así como principal responsable de la difusión y seguimiento de la implantación del código. Asimismo, la compañía ha creado un Canal Ético como vía de Comunicación a través de la cual los integrantes de la compañía pueden dirigir sus consultas e interpelaciones.

MERCK SHARP & DOHME (MSD)

Campeones del Medio Ambiente

El programa internacional de voluntariado medioambiental 'Campeones del Medio Ambiente' vertebró la participación de empleados de MSD en proyectos locales con gran impacto en el entorno de las comunidades en las que tiene presencia. Los propios empleados lideran este programa, proponiendo la concesión de una beca de la Fundación Merck a proyectos de medio ambiente en los que ellos ya están colaborando. En España, desde el año 2000 se han desarrollado una decena de iniciativas en este marco.



ORANGE

Cada detalle suma

Bajo el lema 'Cada detalle suma', el departamento de Recursos Humanos de Orange inició en el año 2008 una campaña interna de Comunicación y concienciación en todas las oficinas de España, a través de cartelería, información on-line o recordatorios individuales, sobre la conveniencia de racionalizar el gasto energético diario.

Mensajes como "apaga los ordenadores al final de la jornada", "desconecta los cargadores, conviene apagar la luz y la climatización de las salas de reunión cuando no se estén utilizando" o "ni cafeteras, ni teteras, ni flexos, ni calentadores de agua, ni infrarrojos en la oficina" se hicieron llegar a los empleados.

Además, a través de un concurso interno, la compañía ha premiado a aquellos trabajadores que han ofrecido las ideas más interesantes para continuar con la reducción del gasto energético en el entorno laboral.

GAMESA

Encuesta mundial a empleados

Gamesa llevó a cabo una encuesta de opinión de empleados (Gamesa People Survey 2008) en todos los países en los que tiene presencia, orientada a conocer el grado de satisfacción general con la compañía, así como el grado de satisfacción de cada empleado con su puesto de trabajo (en relación a tareas, contenidos y procesos de gestión).

Sobre un universo de 6.753 empleados, se recogieron 4.482 entrevistas, lo que supone una participación del 66%. El porcentaje de empleados que han expresado satisfacción con Gamesa asciende al 68%. Mientras que la satisfacción de los empleados respecto a las tareas y contenidos de su puesto de trabajo alcanza el 75,7%.



SOS CORPORACIÓN ALIMENTARIA

Canal SOStenible, el nuevo canal de Comunicación interna

Lanza un nuevo canal de Comunicación interna, específico para asuntos relacionados con el desarrollo sostenible, denominado Canal SOStenible, con el objetivo de potenciar una cultura corporativa común entre las distintas sociedades de Grupo SOS; desarrollar los valores, y potenciar la fidelidad a la organización. Para lograr estos objetivos se ha diseñado y desarrollado un gestor de contenidos para el envío de boletines de noticias, que se ha complementado con una página en la Intranet que permite ampliar la información recibida.

Inaugurado a finales de 2008, vio interrumpidas sus emisiones por efecto de la crisis institucional interna. En este caso, según la compañía, se aplicó la prudencia, conscientes de la dificultad de difundir información y campañas de sensibilización sobre asuntos relacionados con el desarrollo sostenible en momentos de inestabilidad financiera. Se está preparando el relanzamiento del canal para inicios del próximo año.

TELEFÓNICA

Recorre el mundo a través del Informe Anual de RC

Los empleados de Telefónica, como uno de los grupos de interés más importantes de la compañía, vienen participando en los últimos años en el proceso de diálogo sobre el Informe de Responsabilidad Corporativa (RC). Aprovechando las nuevas tecnologías, Telefónica realizó una campaña a través de la Intranet Corporativa, para interactuar directamente con sus empleados, quienes pudieron dar su opinión sobre el documento.

Las principales sugerencias de mejora recibidas fueron: dar a conocer más el Informe entre los empleados, utilizar un tono más suave en algunos términos, recoger los puntos vulnerables y dotar al Informe de un mayor dinamismo.

Los empleados, al dar su opinión, participaron en un sorteo para poder asistir a uno de los tres eventos en los que la compañía participaba en esos momentos: El Gran Premio Telefónica de Europa de Fórmula 1, Rock in Río y El O2 Wireless Festival.

3M

Comunicación interna: El caso de Con@ctate

La compañía presenta una nueva herramienta de Comunicación interna, fundamental, según explican, en la Comunicación de la RSE de la compañía. Herencia de la antigua revista escrita, llamada *Conecta*, ahora el principal vehículo de Comunicación interna de la compañía se llama "Con@ctate", y sustituye el papel del formato anterior, con el ahorro de papel que este hecho conlleva. En 3M están convencidos de que esta nueva herramienta les permitirá participar más activamente en el desarrollo de los valores corporativos construyendo, entre todos los empleados, día a día, la identidad como corporación. Asimismo, permitirá seguir mejorando la Comunicación con los empleados.



MUTUA UNIVERSAL

'Comprometidos contigo, nuestra prestación eres tú'

Presenta un catálogo de los servicios que ofrece la Dirección de Recursos Humanos a todos los empleados. La publicación, denominada *Dirección de RRHH 2009-2010: Comprometidos contigo, nuestra prestación eres tú*, tiene la finalidad de comunicar a toda la entidad los proyectos más relevantes impulsados desde la Dirección de RRHH entre 2009 y 2010. Otro objetivo del catálogo es acercar la Dirección de RRHH a todos los empleados. El gran reto a la hora de elaborarlo, fue transmitir el proyecto como un proyecto global, con un mismo objetivo y destinatario interno. El trabajo en equipo y la constante interacción entre las áreas era, y sigue siendo, el pilar desde el cual se estaba desarrollando la nueva línea estratégica de RRHH. La apuesta por la Comunicación transparente, la integración y el desarrollo del equipo humano, ha sido la premisa seguida por Mutua Universal para desarrollar esta línea de trabajo.

ADECCO

Recursos solidarios



En 2009 emprendió su segundo proyecto de voluntariado corporativo bajo el título 'Recursos Solidarios'. Este programa llevó a Perú a 20 voluntarios de Adecco y Fundación Adecco para ofrecer a un grupo de madres adolescentes formación en economía familiar, negocios, marketing, producción y control de calidad. Los empleados participantes colaboraron también en otros proyectos. Los tres pilares del proyecto se resumen en 'hacer, formar y dar'. Para seleccionar a los 20 empleados participantes, Adecco y su Fundación organizaron un concurso corporativo al que se inscribieron más de 200 empleados. Todos los aspirantes, tuvieron que presentar sus proyectos de RSC respondiendo a una pregunta: ¿Qué prácticas responsables podrías llevar a cabo desde tu puesto de trabajo?

GRUPO SIFU

'Di Capacidad'

El Grupo detectó un cierto rechazo a la terminología de signo negativo que gira en torno a las personas con discapacidad: discapacidad, minusvalía, deficiencia, etc. Este sentimiento lo plasmó una trabajadora en una poesía premiada en el concurso literario anual que organiza Grupo SIFU. Bajo el título 'Di Capacidad' se reivindicaba potenciar las cualidades de las personas con discapacidad. El lema de la campaña 'Di Capacidad' suponía el cambio radical del mensaje que se daba a la palabra discapacidad eliminando sólo la letra 's'. Grupo SIFU decidió aprovechar y reconvertir el titular y el sentido de la obra literaria en una campaña de Comunicación. Rápidamente se ideó toda una imagen visual que busca mostrar que no existen diferencias entre el trabajo realizado por personas con discapacidad o sin ella, y para plasmarlo se fotografieron a trabajadores de Grupo SIFU de manera que no se aprecia cuales tienen discapacidad y cuáles no. Esta nueva imagen se aplicó a diferentes soportes comunicativos.

ESTEVE

Herramientas de Comunicación interna

Esteve dispone de diferentes herramientas para fortalecer su Comunicación interna. Una de las más destacables es Ever.net. Se trata de la intranet de la empresa, que incluye un apartado reservado a temas sociales (propuestas de ocio, viajes, iniciativas de los empleados, etc.). La compañía también dispone de una revista corporativa denominada *En Grupo*. De periodicidad trimestral, la publicación divulga información de la empresa, entrevistas en profundidad de colaboradores, etc. Asimismo, Esteve implica a los colaboradores y anima a la participación en diversas acciones sociales a través del e-mail.

ALCATEL-LUCENT

'Seamos eco-eficientes'

Con motivo de la celebración de la Semana de la Tierra, Alcatel-Lucent lanza una serie de iniciativas para dar a conocer los esfuerzos de la compañía en la reducción de la 'huella' de carbono, y promover una actitud de desarrollo sostenible en sus operaciones globales. Entre las actividades realizadas destaca una amplia campaña de concienciación por un desarrollo sostenible denominada 'Seamos eco-eficientes', con el fin de animar a los empleados de la compañía a fomentar las prácticas ecosostenibles en su día a día: bajar los termostatos de la calefacción, separar los residuos para su reciclado, reducir el transporte en automóvil siempre que sea posible y evitar la impresión de documentos. La campaña 'Seamos eco-eficientes' pretende fomentar una actitud ecológica y animar a la participación en iniciativas de defensa del medio ambiente entre los profesionales de la compañía, con distribución de carteles informativos específicos, creación de un blog específico e información periódica en la intranet sobre la campaña y avances en resultados de eco-eficiencia.

TOYOTA

Día de la Reforestación

Toyota logra reunir a más de 8.500 personas –entre empleados y clientes– en el 'Día de la Reforestación' organizado por la compañía automovilística, una iniciativa gracias a la cual se siembran 150.000 bellotas certificadas de encina, roble o alcornoque en 65 puntos de todo el territorio nacional. La campaña, que cuenta con la colaboración de la Fundación Félix Rodríguez de la Fuente y del Fondo para la Protección de Animales Salvajes, pretende fomentar entre el público el conocimiento de árboles singulares, así como su conservación y la distribución de sus semillas con fines de mantenimiento forestal.

Así, cada uno de los concesionarios de la red comercial de Toyota en España selecciona una zona para llevar a cabo la reforestación y conservación del patrimonio natural. Esta iniciativa se suma al proyecto medioambiental de Naciones Unidas 'Plantar para el Planeta', que tiene como patrocinador a Toyota Motor Europe.



ISS FACILITY SERVICES

Fundación Una Sonrisa Más

La Fundación Una Sonrisa Más es una de las principales vías de expresión de la vocación social de ISS. Se trata de una entidad sin ánimo de lucro –fruto de la alianza entre ISS España, la Federación Estatal de Actividades Diversas de CCOO y la Federación de servicios de UGT–, dedicada a la generación de empleo en países en vías de desarrollo. Los proyectos de la fundación se financian mayoritariamente con los fondos que, de manera voluntaria, aportan los trabajadores de ISS en España y la propia empresa. Desde su fundación en 2007, ha creado seis microempresas en Ecuador, cinco en Perú y tres unidades de producción en Burkina Faso (África). En total, Una Sonrisa Más ha generado un total de 921 puestos de trabajo en estos tres países.

GRUPO LECHE PASCUAL

Guía de conciliación

El Grupo Leche Pascual ha editado *Pascual Contigo: guía de la conciliación y beneficios*, un dossier de consulta personal para cada empleado en el que se recogen las políticas de conciliación de la compañía y todo el conjunto de beneficios sociales destinados a este grupo de interés. Su objetivo es reunir y divulgar, para comprenderlos y aprovecharlos mejor, los beneficios a los que se pueden acoger los trabajadores de esta corporación alimentaria. La guía recoge novedades como la posibilidad de realizar jornada continua-

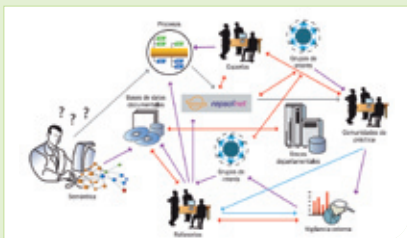


da durante el periodo de lactancia, el mantenimiento del seguro médico privado a quienes solicitan excedencia por el cuidado de personas dependientes, la ampliación en una semana del descanso por maternidad y de dos semanas en caso de parto múltiple, y el hecho de que Grupo Leche Pascual completará hasta el 100% del salario fijo a las madres y padres que se acojan a la situación de descanso por maternidad o paternidad.

REPSOL

Repsolnet, una intranet accesible

En Repsol trabajan más de 36.000 personas, lo que implica adaptar sus procesos y herramientas a las necesidades de los trabajadores. Una de estas herramientas de gestión es Repsolnet, la intranet de Repsol, rediseñada en 2009 siguiendo los principales estándares internacionales de accesibilidad del entorno web: WCAG (*Web Content Accessibility Guidelines*), con el nivel AA. Gracias a este proyecto, los empleados pueden navegar por repsolnet en varios idiomas, utilizar atajos de teclado o adaptar el tamaño de la letra. Además, disponen de una dirección de correo para realizar consultas y solicitar el envío de contenidos de la intranet que aún no sean accesibles.



COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

ALCAMPO

Alimentamos tu salud

'Alimentamos tu salud' es un programa puesto en marcha por Alcampo junto a instituciones públicas cuyo objetivo es mejorar los hábitos de consumo alimentario y de forma de vida de los clientes. En el marco de este programa, se ha puesto en marcha el Comité Nutricional formado por expertos nutricionistas, dietistas y médicos. Asimismo, han sido revisados todos los mensajes saludables que la cadena incluye en sus folletos promocionales; se han re-etiquetado 105 productos de marca propia con extensa información nutricional; y se han reformulado más de 15 productos de marca propia reduciendo tasas de sal, azúcar y materias grasas. Además, casi un 40% de las donaciones y patrocinios se han destinado al deporte.



KELLOGG

Programa de salud

Kellogg ha puesto en marcha la campaña 'Programa de salud Kellogg's', en colaboración con Carrefour, con el objeto de difundir un mayor conocimiento sobre el ámbito de la nutrición. Desde el 10 al 23 de abril durante los fines de semana, en los hipermercados Carrefour de toda España, nutricionistas respondieron a las preguntas que los consumidores les plantearon sobre nutrición. El consumidor pudo obtener una completa información sobre algunos de los temas que más les interesan sobre su alimentación, así como aprender a calcular su índice de masa corporal y conocer el consumo recomendado de fibra.

"LA CAIXA"

Microsite EcoCaixa

"la Caixa" ha puesto en marcha una nueva iniciativa a través de su web con la que pretende aumentar la interactividad con sus clientes en áreas como la ecología. Así, la entidad ha creado el microsite EcoCaixa (<http://www.lacaixa.es/ecocaixa>) donde el cliente puede encontrar información sobre las actuaciones que la entidad está realizando para mejorar el cuidado del medio ambiente, las que puede realizar el cliente y las que se pueden hacer conjuntamente.

Por ejemplo, la web explica cómo el cliente puede recibir la correspondencia con su información financiera



en formato electrónico, con las ventajas de rapidez y almacenamiento que ello comporta. Otra posibilidad que tienen los clientes de contribuir a la mejora ecológica es destinar los puntos estrella obtenidos a través de las compras realizadas con tarjeta a proyectos medioambientales, como la conservación de parques naturales y biodiversidad

CAJA NAVARRA

Tú eliges: tú decides

En Caja Navarra, el cliente tiene derecho a decidir el 100% del destino de la obra social. Es más, al elegir los proyectos que quiere financiar, tiene derecho a saber cuánto aporta y cómo evoluciona. La iniciativa 'Tú eliges: tú decides' es anual y Fundación Can se pone en contacto con miles de instituciones, organismos y colectivos para que presenten durante todo el año proyectos que pueden obtener el apoyo de los clientes.

Los proyectos recibidos son evaluados por una secretaría técnica externa según unos criterios básicos. Los clientes de Caja Navarra tienen a su disposición miles de proyectos sociales entre los que depositar su elección.

Al cierre de cada ejercicio, los clientes son informados del resultado de sus elecciones, del mismo modo que las entidades promotoras de las propuestas incluidas en 'Tú eliges: tú decides' conocen la cantidad económica de que les han dotado los clientes para llevarlas a cabo.

METRO DE MADRID

Campaña de reciclaje

La línea 8 de Metro incorpora un total de 242 papeleras para la recogida selectiva de residuos, envases y papel, una iniciativa que se ampliará al resto de la red.

Con esta propuesta, cuando los madrileños utilicen el Metro en sus desplazamientos podrán seguir contribuyendo al reciclaje selectivo de residuos. En cada estación se han instalado tres tipos diferentes de papeleras: amarillas, para envases de plástico, latas y briks; azules, para papel y cartón, y verdes, para el resto de residuos.

Para involucrar a sus clientes en este proyecto, Metro de Madrid pone en marcha una campaña informativa para concienciar sobre la importancia y los beneficios de la recogida selectiva de residuos. Con el lema 'Recicla viajando en Metro', la campaña trata de incidir en que con un sencillo gesto, incluso mientras se viaja en metro, se puede contribuir a hacer de Madrid una ciudad más sostenible.

DAMM

Estrella Apta para Celíacos

Damm decide cambiar el nombre de la Estrella Damm Apta para Celíacos por el de DAURA, un nombre universal que lleva implícitos los atributos de la cerveza. Esta renovación se debe a la necesidad de contar con un nombre y marca único a nivel internacional, que permita a los celíacos evitar confusiones con otros productos no autorizados para su consumo.

En la actualidad, la mayoría de marcas comerciales no están claramente etiquetadas, por lo que poder determinar si un producto contiene o no gluten constituye la mayor preocupación de los más de 40.000 celíacos diagnosticados en España.



RENFE

Comités de Clientes

La Dirección de Cercanías Urbanas e Interurbanas convoca periódicamente desde 1993 Comités de Clientes en diversos núcleos con el objetivo de recibir una información y percepción directa por parte de los usuarios habituales sobre los diferentes aspectos del servicio. De esta manera, se pretende mantener un diálogo que ayude a superar conflictos o tensiones derivadas de la prestación del servicio. Así, además de las encuestas, auditorías de calidad o reclamaciones, Renfe mantiene este canal de Comunicación bidireccional e interactivo entre Cercanías y sus clientes.



Para este tipo de encuentros se selecciona a un grupo de entre 10 y 15 personas como máximo, de entre los viajeros que han presentado alguna reclamación y/o sugerencia o de un perfil determinado. En 2008, se han celebrado cinco Comités de Clientes en los núcleos de Valencia (dos al año), Sevilla, Málaga y Cádiz.

EROSKI

Focos de Consumidores

Los Focos de Consumidores son reuniones que mantiene Eroski con sus consumidores para conocer su opinión sobre distintos aspectos que les afectan e intentar responder a sus demandas. Se trata de sesiones participativas en las que durante dos horas y, por medio de diversas exposiciones y dinámicas los consumidores debaten, se posicionan y definen directrices sobre temas que les interesa.

El objetivo de los Focos es incorporar la sensibilidad de los consumidores en aquellas decisiones que les afectan. Para la compañía, la iniciativa es una forma de integrarles en una participación activa, permanente y estructurada. Los Focos están abiertos a clientes, socios consumidores y socios de Fundación Eroski.

GAS NATURAL

Análisis de la liberalización del mercado

Con motivo de la culminación del proceso de liberalización del sector gasista en España, empleados del Grupo Gas Natural se reúnen en Barcelona con representantes de las oficinas municipales de información al consumidor y de las asociaciones de consumidores de Cataluña para analizar la nueva normativa. Durante el encuentro, la compañía manifestó su voluntad de evitar cualquier tipo de inconveniente para los clientes como consecuencia de la liberalización. También se valoraron las actuaciones de la Oficina de Garantía de Servicio al Cliente, creada con el fin de mejorar y agilizar las respuestas a las consultas que llegan a las oficinas municipales de información al consumidor y a las asociaciones de consumidores.



PHILIPS IBÉRICA

asimpleswitch.com

Philips crea una plataforma on-line dirigida a sus consumidores y usuarios para ayudarles a mejorar su eficiencia energética a través de sencillos gestos cotidianos. Bajo el nombre *A Simple Switch*, el portal www.asimpleswitch.com recoge noticias, consejos, información sobre productos y una encuesta a través de la cual el usuario puede medir su consumo de energía.



TMB

Cambiamos CO₂ por flores

'Cambiamos CO₂ por flores' es una acción de Comunicación interactiva on-line para



fomentar la utilización del transporte público como vía para reducir las emisiones de CO₂. La campaña se hace en colaboración con ZeroCO2, iniciativa para la preservación del clima promovida conjuntamente por las ONG Acción-natura y Ecología y Desarrollo.

La plataforma central de la campaña es la web canviemCO2xflores.tmb.cat, en la que se invita a los usuarios a calcular la cantidad de CO₂ que se deja de emitir a la atmósfera cuando escogen no usar el transporte privado, y acto seguido se les propone crear su propia flor y plantarla en un jardín virtual para contribuir a un proyecto común: plantar el jardín virtual mayor de la red.

NESTLÉ ESPAÑA

Nestlé TV, una televisión para todos los gustos

Nestlé TV es una de las primeras televisiones on-line basada en la tecnología video *on demand* que lanza una empresa de alimentación y bebidas en España. A través de Nestlé TV, la compañía quiere acercarse a los consumidores, compartiendo con ellos su conocimiento y experiencia a través de interesantes contenidos audiovisuales. La televisión a la carta 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 corporativo, que permite conocer la filosofía de la empresa y consta de tres secciones: Nestlé por dentro, Responsabilidad Social y Trabaja con nosotros.

La interacción con los usuarios es uno de los pilares de Nestlé TV. De momento, los internautas pueden ya votar los vídeos que más les gusten, entre otras posibilidades.



L'ÓREAL

Peluqueros contra el SIDA

L'Oréal Productos Profesionales, en colaboración con la UNESCO, puso en marcha en 2007 en España 'Peluqueros contra el SIDA', un programa de educación preventiva contra el VIH/SIDA cuyo objetivo era informar de manera útil y fiable acerca de la enfermedad a la red de peluquerías. La finalidad última era aprovechar el contacto diario que los peluqueros tienen con sus clientes para potenciar la sensibilización. Más de 9.000 peluqueros españoles formados han formado parte de la iniciativa. Como fruto de este programa nació la iniciativa 'Una mecha, una esperanza', una acción que tuvo lugar a finales de 2008, coincidiendo con el Día Mundial de la Lucha contra el SIDA. Consistió en la realización de mechas rojas en peluquerías por la simbólica cantidad de 2€, y los más de 18.000€ recaudados fueron donados a la ONG africana AMREF Flying Doctors para su programa 'África responde al SIDA' de Etiopía.

CAMPOFRÍO FOOD GROUP

'Corta por lo Sano'

Campofrío, cuya actividad se desarrolla en el mundo de la alimentación, es buen conocedor y sensible a la problemática que en nuestra sociedad existe en relación con las dietas de nuestros ciudadanos. Dentro de dichas inquietudes, la compañía encargó a Ad Hoc, un instituto de investigación independiente, el estudio *Hábitos cotidianos de la mujer trabajadora*, realizado mediante entrevistas a 550 mujeres entre 25 y 55 años, de cinco ciudades españolas. Este estudio se ha llevado a cabo en el contexto de la campaña divulgativa 'Corta por lo sano', una iniciativa de la Fundación Española del Corazón y Campofrío, cuyo objetivo es concienciar a la población femenina sobre la importancia de una alimentación equilibrada.

ENDESA

Twenergy: una comunidad on-line para promover la eficiencia energética

Twenergy (www.twenergy.com) es un proyecto diseñado por Endesa y orientado a la creación de una comunidad on-line para fomentar el consumo responsable de energía. A través de diferentes secciones, los miembros de esta comunidad pueden interactuar entre sí y aprender a consumir la energía de forma responsable y eficiente, con el incentivo añadido de obtener puntos que pueden canjear por regalos o por votos para el desarrollo de iniciativas solidarias promovidas por distintas ONG. Uno de los rasgos fundamentales de este proyecto es aprovechar el amplio alcance y capacidad de interactividad que ofrece la Comunicación a través de Internet para fomentar comportamientos responsables y sostenibles. Esta iniciativa forma parte del amplio conjunto de actuaciones que integran el Plan de Eficiencia Energética (PE3) de Endesa.



ADIF

Puntos de Información y Atención al Ciudadano (PIAC)

A mediados de 2006 se pusieron en marcha los 'PIAC'. Funcionan con el objetivo de informar sobre las obras de construcción de infraestructuras ferroviarias, de manera que los ciudadanos de cualquier comunidad local que se vea afectada por alguna obra puedan estar permanentemente informados sobre el desarrollo de la misma, planteando reclamaciones o consultas relativas al proceso o para exponer las diferentes situaciones derivadas de las actividades. Adif refuerza con esta iniciativa su compromiso de diálogo y escucha de sus Grupos de Interés y da respuesta puntual a todas las peticiones que se le presentan.



VODAFONE

Mensajes solidarios

Vodafone y las principales ONG han creado la manera de ayudar a los más desfavorecidos con tan sólo el envío de un SMS. Así, Vodafone España ofrece un servicio a sus clientes que les permite colaborar con estas organizaciones solidarias, simplemente enviando un mensaje desde su móvil al número corto 5280. El programa de donaciones a través del móvil lanzado en 2004 con 9 ONG ha ido obteniendo mayor reconocimiento y respaldo. En el último ejercicio, los clientes participaron en un total de 30 campañas que permitieron una recaudación de 166.206 euros.



UNICAJA

VISA solidaria

Lanza una nueva tarjeta VISA solidaria. Esta nueva tarjeta, denominada Tarjeta EURO 6000 VISA con Causa, destina, sin coste alguno para el cliente, el 50% de los ingresos generados en sus compras al Programa de Atención Materno Infantil de los países del Magreb, puesto en marcha por la ONG Medicus Mundi Andalucía. La nueva tarjeta forma parte del programa 'Unicaja con Causa', cuyo objetivo es colaborar en proyectos sociales y económicos de cooperación internacional en países en vías de desarrollo, así como ofrecer a sus clientes la posibilidad de contribuir a su realización. Los clientes pueden seguir la evolución del proyecto asociado a los productos solidarios contratados a través de la página web www.unicajaconcausa.es.

COMUNICACIÓN CON EL TERCER SECTOR Y LA SOCIEDAD

LILLY

Toda una Vida para Mejorar

El programa 'Toda una vida para mejorar' nació hace cuatro años para trabajar por la integración de las personas con enfermedad mental. Su objetivo final es la reintegración de este colectivo y se articula a través de dos actividades principales:

Vivir Salud-Hable-Mente: Programa de educación grupal desarrollado por Lilly en colaboración con la Confederación Española de Agrupaciones de Familiares y Personas con Enfermedad Mental y la Sociedad Española de Psiquiatría (SEP), para abordar aspectos olvidados de la persona con enfermedad mental. Desde su puesta en marcha en 2006, por este programa han pasado cerca de 5.000 personas.

Premios Toda Una Vida para Mejorar: Reconocen la labor de los Medios de Comunicación y asociaciones de pacientes en pro de la concienciación social hacia las personas con enfermedad mental. Estos premios están dotados con 9.000 euros cada uno.

GRUPO LIBERTY SEGUROS

Carrera Popular

La II Edición de la Carrera Popular Liberty Seguros 'Una Meta para Todos' reúne a 8.000 participantes, lo que supone casi el doble de corredores que en 2008. El evento, organizado por Liberty Seguros en colaboración con el Comité Paralímpico Español, la Candidatura Olímpica 'Madrid 2016' y el Ayuntamiento de la capital, convoca a atletas olímpicos, paralímpicos y aficionados del atletismo. Entre ellos, figuras como Martín Fiz. La Carrera Popular Liberty Seguros se convierte, así, en un evento que apuesta por la integración de personas con discapacidad a través del deporte. Como novedad, en esta edición los más pequeños también pueden competir, ofreciendo pruebas infantiles en diferentes modalidades por edades, y donde todos los participantes recibieron medallas por el esfuerzo realizado.



UNILEVER ESPAÑA

Caminata contra el Hambre

Desde hace tres años Unilever y el Programa Mundial de Alimentos de la ONU colaboran en el proyecto 'Juntos por la vitalidad de los niños', cuyo objetivo es erradicar el hambre y fomentar la escolarización de menores que viven en Colombia, Indonesia, Ghana y Kenya. Una de las principales iniciativas es la Caminata contra el Hambre en la que, una vez al año, empleados de la compañía, familiares, amigos, conocidos y ciudadanía en general pueden participar.

Unilever España reúne a más de 5.000 personas en la caminata entre Barcelona y Viladecans. Los participantes aportan fondos equivalentes a 50.000 comidas y la compañía dobla dicha cantidad.

La Caminata contra el Hambre se realiza el mismo día en multitud de ciudades de más de 100 países.

LAGUN ARO

La vida después del accidente de tráfico

La compañía de seguros, junto a la Universidad Autónoma de Barcelona, presenta el informe *Estudio Fundación Seguros Lagun Aro - STOP Accidentes: la vida después del accidente de tráfico*. Este innovador estudio se enmarca dentro de la línea de acción social de la Fundación Lagun Aro y del convenio de colaboración firmado con la ONG Stop Accidentes. El objetivo es avanzar en la atención a este colectivo y contribuir a la mejora interna de la compañía como aseguradora, a través de los servicios que ofrece a sus clientes. La novedad del informe reside en que por primera vez salen a la luz las demandas y necesidades de las personas que han sufrido un accidente. Para la elaboración del estudio se han hecho 1.200 encuestas telefónicas y se han organizado *focus group* con personas que han sufrido accidentes.



SPANAIR

Un avión con el nombre de Vicente Ferrer

Un Airbus A320 de Spanair lleva desde septiembre el nombre del cooperante catalán Vicente Ferrer tras firmarse un acuerdo de homenaje entre la compañía aérea y la Fundación Vicente Ferrer. El avión, además, aloja en su interior una exposición fotográfica de las diferentes actividades de la Fundación en Anantapur junto a unos textos explicativos. El acuerdo incluye otras actividades promocionales y de apoyo a la fundación, como la cesión de una serie de billetes gratuitos para que los empleados puedan realizar viajes de trabajo durante 2009 y 2010.

BAYER HEALTHCARE

Día Mundial de la Hemofilia

Para celebrar el vigésimo aniversario del Día Mundial de la Hemofilia Bayer, HealthCare reafirma su compromiso con la lucha contra esta enfermedad a través de una donación de 250.000 euro a la Federación Mundial de Hemofilia. Además, empleados de todo el mundo realizan actividades para incrementar la sensibilización sobre la enfermedad y satisfacer las necesidades de los pacientes con hemofilia y otras coagulopatías congénitas.

La contribución anual de Bayer ha servido de apoyo a los tratamientos de la Federación Mundial de Hemofilia, así como a otras iniciativas de esta organización en relación a programas educativos y de autocuidado, como puede ser el Global Alliance for Progress, un programa destinado a incrementar el adecuado diagnóstico y tratamiento de la hemofilia y otras coagulopatías congénitas.

COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

FCC

Edificio Torre Picaso

FCC facilita a los Medios de Comunicación la elaboración de reportajes sobre la Torre Picaso, respondiendo así a sus inquietudes medioambientales y de eficiencia energética, debido a los constantes proyectos de inversión y mejora en estas materias realizados durante los últimos años en este edificio. Entre ellos podemos destacar la permanente sustitución y adecuación de los distintos equipos de climatización al Protocolo de Montreal mediante la utilización de refrigerantes ecológicos (sustituyendo los que no lo sean), así como la constante búsqueda de soluciones enfocadas a la disminución de los consumos de energía, como por ejemplo la instalación de un sistema de reciclado del agua de torres de refrigeración para su utilización en el riego de las zonas ajardinadas.

DKV SEGUROS

Boletín para periodistas

Desde febrero de 2007, DKV Seguros envía a periodistas económicos, del sector asegurador y sanitario, y generalistas un boletín electrónico mensual que recoge sus últimas notas de prensa. Durante 2007, un total de 3.300 periodistas recibieron los newsletters. Incluye tanto notas de prensa con información estrictamente económica, junto a información relativa al desempeño social y ambiental. Por tanto, también es una fuente de información para los periodistas respecto a las políticas de RSE de la compañía. La recepción del boletín se puede solicitar a DKV o bien se puede acceder a todos los boletines publicados desde enero de 2007 a través de su sala de prensa. Posteriormente hay que clicar sobre publicaciones digitales y despistes sobre 'para periodistas'.

AGRUPACIÓ MÚTUA

La imagen de las personas con discapacidad, a debate

La Fundació Agrupació Mutua, junto con la Fundació Pere Tarrés, organiza la jornada 'Imágenes de las personas con dependencia y Medios de Comunicación'. El objetivo del encuentro es poner sobre la mesa el impacto de los Medios de Comunicación en el tratamiento de los colectivos menos favorecidos. La conferencia inaugural, 'La ética de los profesionales en el tratamiento de las imágenes de las personas con dependencia', corre a cargo de Ester Busquets, del Institut Borja de Bioètica. Posteriormente, se celebra la mesa redonda 'Imágenes culturales. Dependencia y vulnerabilidad' con la participación del presidente ejecutivo de diario *Regió 7*, Gonçal Mazcuñán; Antoni Salvà, director del Institut de l'Envel·liment; Cristina Rimbaud, de la Universitat de Barcelona, y la moderadora Imma Playà, gerente de la Fundació Agrupació Mutua. La última participante de la jornada es Mònica Miguélez, neuropsicóloga de la Fundació Santa Susanna de Caldes de Montbui, que analiza la incidencia que tienen los Medios de Comunicación en las personas como agentes de socialización.



COMUNICACIÓN CON LOS PROVEEDORES

BRITISH AMERICAN TOBACCO

Fundación contra el Trabajo Infantil

En 2001, British American Tobacco creó la Fundación contra el Trabajo Infantil en el Cultivo de Tabaco junto con la Asociación Internacional de Cultivadores de Tabaco y otros organismos relacionados con el sector. Desde entonces, se han llevado a cabo proyectos para la erradicación del trabajo infantil en países como Tanzania, Zimbabwe, Filipinas o Malawi.

Además, desde hace años, los equipos de British American Tobacco trabajan junto a los cultivadores de tabaco, a los que se les suministra todo tipo de apoyo para que puedan desempeñar de manera óptima su labor. Dentro de esta iniciativa se les proporcionan semillas, consejos, experiencia técnica y aquellos otros aspectos de la producción del cultivo que se rijan según las mejores prácticas medioambientales. En 2007, las compañías del Grupo llevaron a cabo estas iniciativas en 19 países, llegando a 200.000 cultivadores y cubriendo alrededor de 193.000 hectáreas de cultivo.



ATOS ORIGIN

Política Global de Compras con medidas de RSE

Atos Origin tiene una Política Global de Compras que incluye reglas éticas para el comportamiento general de los proveedores y que contempla la competencia leal, reglas para evitar regalos personales o invitaciones como medida anti-corrupción, buen trato verbal y comportamiento profesional. En los contratos de homologación de los proveedores, se incluyen criterios como la prohibición de empleo de niños como fuerza de trabajo.

La función de compras está regulada por un Sistema de Calidad que determina las compras a terceros y el tratamiento de los productos y servicios de terceros.

MANGO

Código de conducta para fabricantes y talleres

Además de las correspondientes auditorías internas y externas que avalan el cumplimiento del Código de Conducta que Mango tiene establecido, el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa conjuntamente con los departamentos implicados en la contratación y gestión de los fabricantes y talleres, realizan visitas periódicas de seguimiento. Mango, además, ha llegado a acuerdos de colaboración con ONG con la finalidad de avanzar de manera positiva en estos aspectos. Así pues, se realizan visitas a las instalaciones de los fabricantes y talleres conjuntamente con representantes de estas ONG, con el objetivo de colaborar en aquellos aspectos que, en la medida de lo posible y de acuerdo con la legislación aplicable en cada país, se puedan alcanzar en un marco de colaboración mutua.

MAPFRE

Diversos canales de Comunicación con proveedores

Mapfre dispone de un amplio elenco de canales para comunicarse con sus proveedores y facilitarles el trabajo. La compañía de seguros Mapfre Familiar dispone de un Portal de Proveedores para el colectivo de profesionales reparadores del hogar, que cuenta con diversos sistemas de apoyo, entre los que destaca el acceso a la página Infocol (www.infocol.com), mediante la cual pueden recibir las comunicaciones de trabajos, tramitar el cobro de las reparaciones realizadas, consultar campañas promocionales, etc. A finales de 2008 se habían registrado en esta plataforma, y operaban a través de ella, 3.350 profesionales de reparación, de los 3.491 que colaboran con la entidad. Asimismo, los proveedores pueden utilizar una plataforma de envío de SMS y de transmisión de datos GPRS, mediante la cual reciben los trabajos del día a través de un mensaje corto, y pueden acceder a todos los datos asociados a los mismos.

IBERIA, LECHE PASCUAL, CARREFOUR, CAJA NAVARRA, TELEFÓNICA, REPSOL, IBERDROLA

Ateneo de compras

Iberdrola, Repsol, Telefónica, Caja Navarra, Carrefour, Leche Pascual e Iberia han acordado trabajar juntas para impulsar la RSC a través de sus departamentos de compras. Se trata de una iniciativa que nace como resultado del *think tank* que, bajo el nombre 'Ateneo de compras', se ha creado recientemente. El acuerdo entre las citadas compañías persigue utilizar su posición en el mercado para transmitir criterios de RSC a sus cadenas de proveedores. Una de las iniciativas que se está promoviendo desde el grupo es la realización de un estudio sobre la influencia de las compras en la RSE.



NH HOTELES

Club NH Sostenible

NH Hoteles ha celebrado el primer encuentro con los proveedores integrantes del Club NH Sostenible, iniciativa pionera desarrollada por la compañía con el objetivo de fomentar el diálogo y la participación con aquellos proveedores más sostenibles, aunando compromisos y soluciones comunes en el desarrollo de productos y servicios sostenibles y eficientes. Este Club, enmarcado en el Plan Medioambiental 2008-2012 de NH Hoteles, ha sido creado como un 'laboratorio de ideas' y contribuirá a cumplir con los objetivos medioambientales a los que NH Hoteles se ha comprometido.



El objetivo fue fomentar entre la compañía y sus proveedores estratégicos el diálogo, la investigación en sostenibilidad y la búsqueda de soluciones innovadoras caracterizadas por la eco-eficiencia.

COMUNICACIÓN CON LOS ACCIONISTAS

CRITERIA CAIXACORP

La Oficina del Accionista, un pilar del programa 'Criteria con sus accionistas'

Criteria CaixaCorp ha inaugurado un espacio en sus oficinas centrales dedicado exclusivamente a atender de forma personalizada a sus accionistas. Los inversores de la compañía pueden así obtener información sobre Criteria CaixaCorp y resolver sus dudas apoyados por profesionales que les atenderán, mediante cita previa, en las nuevas instalaciones.



Este nuevo espacio se convierte en una de las primeras Oficinas de Atención al Accionista de Barcelona. Esta iniciativa se enmarca en el programa 'Criteria con sus accionistas', que trabaja desde diferentes canales –presentaciones corporativas por las principales ciudades de la geografía española, apartado específico en la web corporativa, creación de productos exclusivos, participación en ferias del sector, etc.– la relación continuada con ellos.

ENAGÁS

Atención al accionista

En lo que se refiere a los inversores particulares, Enagás cuenta con una Oficina de Información al Accionista desde donde se da respuesta a los requerimientos informativos de los accionistas. Las vías de Comunicación disponibles son la línea de teléfono gratuita de atención al accionista, una dirección de correo electrónico específica y un fax. Asimismo, durante 2008 Enagás continuó informando a los inversores institucionales y analistas financieros a través de presentaciones en foros, reuniones, conferencias, seminarios temáticos y *roadshows*, reuniones individuales y de grupo en las oficinas de Enagás. Adicionalmente, a través de la Dirección de Relación con Inversores se atendieron las consultas y requerimientos de los inversores.

SEGURCAIXA HOLDING

Comité de Responsabilidad Corporativa

Con el objetivo de integrar la RSC como eje vertebrador de todas las iniciativas y actividades empresariales de SegurCaixa Holding, el Grupo ha creado un Comité de Responsabilidad Corporativa, compuesto por los Subdirectores responsables de Recursos Humanos, Marketing, Empresas y Colectivos y Servicio al Cliente, y que tiene como función principal la definición y seguimiento de la estrategia de RSC de la compañía. Éste además, cuenta con tres subcomités consultivos que ejercen la función de aproximar el mismo a los grupos de interés del Grupo: empleados, accionistas, clientes y sociedad, persiguiéndose de esta manera mantener una Comunicación más fluida con los mismos.

COMUNICACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

KUTXA

Convenio 'verde' con la Diputación Foral de Gipuzkoa



Kutxa y La Diputación Foral de Gipuzkoa firman un convenio de colaboración que tiene por objeto establecer las condiciones para la cooperación en el desarrollo y ejecución de un programa de coordinación, dinamización y gestión de la Red de Parques Naturales de Gipuzkoa, al objeto de incrementar la coordinación de los distintos centros e integrar en una única red los recursos disponibles. En este sentido kutxa quiere que el KutxaEspacio de la Ciencia sea un referente en medioambiente, desde la perspectiva de la sensibilización, educación y movilización de los ciudadanos y que sirva de escaparate y lugar de aprendizaje, sensibilización y concienciación de visitantes y, en especial, de escolares. La Diputación Foral de Gipuzkoa gestiona la Red de Espacios Naturales Protegidos del Territorio entre los cuales destacan por su importancia los cuatro Parques Naturales: Aiako Harria, Aizkorri-Aratz, Aralar y Pagoeta.

BBVA

Acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo

El BBVA y el BID han firmado un acuerdo marco de colaboración para promover el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. El convenio entre ambas organizaciones busca profundizar en la cooperación entre ambas instituciones en áreas como la prestación de servicios financieros y no financieros para la micro, pequeña y mediana empresa; financiación del comercio exterior; cofinanciación de proyectos de infraestructura y la educación financiera. Ambas instituciones ya han colaborado previamente en áreas de interés mutuo como microfinanzas, pequeñas y medianas empresas, financiación de comercio exterior; cofinanciación de proyectos de infraestructura, entre otras. El convenio permitirá consolidar esta relación y servirá de referente para otros intermediarios financieros.

CORREOS

Convenio de colaboración contra la Violencia de Género

Con el fin de luchar contra la violencia de género, Correos y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (actualmente, Ministerio de Igualdad) firmaron en marzo de 2008 un convenio de colaboración, por el que la empresa postal se compromete a promover acciones de sensibilización y a facilitar la integración social y laboral de las mujeres víctimas de aquella. Para hacer llegar el mensaje a los ciudadanos, Correos ha editado un sello 'Contra la violencia de género', dentro de la serie 'Valores Cívicos' de la filatelia española (con una tirada de 45 millones de ejemplares —uno por cada español—). En él aparece en destacado la leyenda impresa 'Si sabes de malos tratos no lo consentas, llama al 016' —servicio gratuito de información al que pueden acceder tanto las víctimas, como cualquier ciudadano—.

COMUNICACIÓN CON EL MUNDO ACADÉMICO

TRAGSA

Acuerdos con universidades

La organización ha impulsado acuerdos en el ámbito académico, con el objetivo de potenciar la transferencia mutua de experiencia y conocimiento. Esto se ha materializado a través de convenios con las Universidades Politécnicas de Madrid y de Valencia, y las Universidades de Santiago, Vigo, Extremadura, Córdoba y Málaga. Hay que destacar también la participación en el encuentro en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) dedicado a la 'Agricultura Multifuncional y pago por Servicios Ambientales' y el apoyo universitario de postgrado que ha iniciado el Grupo con el Máster de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) en 'Gestión de Proyectos de Ingeniería del Medio Natural', ayudando con becas a los estudiantes.

HENKEL IBÉRICA

Prittentulistas

La marca de Henkel Pritt ha puesto en marcha el proyecto 'Educar, pegar, volar'. El papel curricular de los materiales escolares' que ha desarrollado a través de una web creada y dirigida a los profesores: www.prittentulista.com. El objetivo de esta web es crear una comunidad educativa que ayude a los profesores a encontrar nuevas ideas creativas para implementar en clase. Los profesores pueden compartir recursos educativos entre ellos y encontrar información relevante para su día a día. En septiembre de 2008 se abrió el período para participar en el concurso 'Educar, pegar, volar' donde los profesores de centros de Educación Infantil y Primer y segundo curso de Educación Primaria de España pudieron presentar sus propuestas creativas. La gran participación registrada ha motivado la convocatoria de una segunda edición.



BANCO SANTANDER

Santander Universidades

El Grupo desarrolla desde hace años Santander Universidades, un programa de colaboración con las universidades iberoamericanas que constituye el eje de la RSC del banco. El programa se asienta en el convencimiento de que la mejor manera de contribuir al crecimiento y al progreso económico y social es apoyando el sistema de educación superior y de investigación. La aportación de Banco Santander a proyectos de cooperación con las universidades sumó 83 millones de euros en 2008. El banco mantiene acuerdos de colaboración con 700 universidades de España, Portugal, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina, Colombia, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela, EEUU, China, Rusia y Marruecos.

COMUNICACIÓN MULTISTAKEHOLDER

ANTENA 3

Campaña 'Ponle Freno'

La siniestralidad en las carreteras españolas constituye una de las lacras del siglo XXI. El Grupo Antena 3 ha querido dar respuesta a este grave problema con el lanzamiento de una ambiciosa campaña de acción social sin precedentes en la compañía: 'Ponle Freno'. Con la implicación de todos los medios del Grupo y de los principales agentes sociales, y el asesoramiento de un equipo de expertos, Antena 3 quiere aprovechar su potencial como grupo de Comunicación para contribuir, a través de la sensibilización y la acción, al objetivo de salvar vidas. Entre las iniciativas que se plantean para 2009, se encuentra una campaña para pedir a la Administración que el dinero recaudado a través de las multas se destine íntegramente a planes de seguridad vial. Asimismo, centrará sus esfuerzos durante 2009 en los peatones.



CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS

Consulta y participación con los grupos de interés

La Dirección de Sostenibilidad y Medio Ambiente impulsó en 2007 un proyecto corporativo con la voluntad de integrar en la gestión del Grupo el diálogo estructurado y periódico con los diferentes grupos de interés. Los resultados obtenidos animaron a la compañía a realizar una segunda ronda de sesiones de consulta en 2008 en las diferentes zonas geográficas de España donde el Grupo tiene operaciones. Paralelamente, y con el mismo objetivo, durante 2008 también se ha puesto en marcha en Estados Unidos, un 'Community Advisory Pannel'. La 2ª edición de consultas ha contado con 15 sesiones de aproximadamente 2 horas de duración, con una participación de 129 personas. Entre las dos rondas han participado activamente cerca de 300 personas.

AGBAR

Diálogo con los grupos de interés

Las Jornadas de Valoración del Informe de Responsabilidad Corporativa de Agbar son un ejemplo de la filosofía de gestión de las relaciones que tiene Agbar. La primera se celebró en junio de 2008 y contó con la participación de un representante de cada uno de los grupos de interés que la compañía tiene identificados. Los invitados a esta jornada, los cuales habían recibido previamente a la sesión una copia del Informe, dieron su opinión sobre los temas tratados, la presentación de la información y los compromisos recogidos en materia de responsabilidad corporativa. La experiencia se repitió en junio de 2009 y tiene ánimo de continuidad, hecho que el foro invitado valora muy positivamente ya que le permite "opinar con un retorno".

Los Talleres de Diálogo con los Clientes son otro buen ejemplo de Comunicación Responsable. Se trata de llevar a cabo unas sesiones de trabajo con entidades seleccionadas (por ejemplo, asociaciones de vecinos) para discutir sobre temas de interés común y para que puedan formular directamente a la compañía sus inquietudes.

CEPSA

Diálogo con el Comité de Vecinos

Conscientes de la necesidad de establecer relaciones basadas en el diálogo y en la información transparente, la refinería de Cepsa en San Roque (Cádiz) inició una serie de contactos con los vecinos de la zona, representados en un Comité de Vecinos, que dieron comienzo en julio de 2007 con una reunión. Cada dos meses tienen lugar reuniones informativas en las que se abordan los temas de mayor interés para los vecinos, además de repasar los indicadores ambientales de la refinería y exponer las acciones que se llevan a cabo en el entorno de la misma. Por otro lado, los miembros de este órgano pueden ponerse en contacto de forma directa, con el jefe de fábrica para responder a las preguntas que puedan surgir sobre cualquier hecho concerniente con la planta. Como actividad complementaria se programan visitas a los diferentes puntos clave de la refinería.



IBERDROLA

Foro Ambiental de Expertos

La compañía celebra periódicamente su Foro Ambiental de Expertos, una iniciativa con la que Iberdrola persigue impulsar el uso de las mejores prácticas en el área medioambiental, optimizar su gestión y favorecer la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con el entorno natural. Recientemente, la compañía ha celebrado en su sede corporativa de Madrid la segunda edición de su Foro Ambiental de Expertos, que se ha centrado en la estrategia de Iberdrola en su lucha contra el cambio climático. El Foro ha contado con la participación de responsables de diferentes áreas del Grupo -entre ellas la de Reputación y Medio Ambiente-, así como de las filiales de energías renovables e ingeniería y de Latinoamérica. En lo referente a los expertos externos, han participado 10 representantes de los diferentes *stakeholders* de la empresa, como ONG, instituciones académicas, centros de investigación, analistas de inversión, Medios de Comunicación, reguladores, clientes y proveedores.

MENARINI

Blog

menariniresponsable.org

A través del blog menariniresponsable.org, Grupo Menarini España ha abierto desde principios de 2009 un espacio donde comentar las acciones socialmente responsables que lleva a cabo el laboratorio farmacéutico. Es un espacio interactivo donde las entidades con las que colabora, los empleados y el público externo de la compañía pueden interactuar e intercambiar información y propuestas. Además, y de manera complementaria, Menarini informa de manera continua y actualizada de su actividad en Responsabilidad Social a través de la plataforma social Twitter, donde dispone del perfil <http://twitter.com/prensamenarini>.

MICHELÍN

Informes Resultado y Responsabilidad

Michelin es una empresa comprometida con una dinámica de desarrollo equilibrado y responsable a largo plazo. Por esta razón, los informes Resultado y Responsabilidad Michelin se publican de manera periódica. La empresa edita un balance completo cada dos años, mostrando la evolución de los principales indicadores. En los años intermedios, presenta un informe con una síntesis basada en hechos y en cifras. Resultado y Responsabilidad Michelin 2007-2008, 4ª edición del informe completo bienal, está estructurado según las etapas de la vida del neumático y pone de relieve la integración completa de la dinámica en los proyectos del día a día. De la versión impresa de este informe se realiza una difusión de más de 1.000 ejemplares en España, que se envían a todos los grupos de interés. Los informes están disponibles en formato digital en la intranet de la empresa, así como en Internet, en la dirección www.michelin.com.

NOVARTIS

Instituto Novartis de Comunicación en Biomedicina

Novartis puso en marcha en 2001 el Instituto Novartis de Comunicación en Biomedicina (INCB) con una vocación de trabajar para la excelencia en Comunicación y como foro común entre instituciones, comunidad científica, Medios de Comunicación y colectivos relacionados con la biomedicina y la salud. Desde su creación, el Instituto ha realizado y apoyado cursos, seminarios, exposiciones, másters, posgrados, conferencias, jornadas, entregas de premios y publicaciones, todas ellas en colaboración con universidades e instituciones vinculadas a los ámbitos de la salud y de la Comunicación. Más de 5.600 asistentes han pasado por alguna de las 175 actividades organizadas por el INCB hasta el momento.

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

Dígame

Red Eléctrica de España (REE) tiene en marcha desde principios de 2009 un nuevo servicio de atención para todos sus grupos de interés. Este servicio es el nuevo Despacho de Información a Grupos de interés y Atención Multiusuario Externa, llamado por su acrónimo, 'Dígame'. A través de este canal de Comunicación se atiende de forma integral y especializada cualquier necesidad de información o queja que puedan tener clientes, proveedores, agentes sociales, accionistas, Medios de Comunicación o cualquier otro agente externo.

Este centro de atención tiene el objetivo de acercar la realidad de la gestión de la empresa a sus grupos de interés, así como tener en cuenta su opinión para el desarrollo de la misma.



MRW

Plan Memoria Social

MRW ofrece a las empresas, entidades u organizaciones que deseen enviar su memoria social el Plan Memoria Social. Se trata de un servicio exclusivo para este fin que permite realizar envíos a través de los Servicios Semi Urgente 13 y urgentes (de Hoy para Hoy y Urgente 10) a un precio exclusivo de 5,23 € por puente, lo que supone un descuento de hasta el 72,37%. En los Servicios Internacionales se benefician de un 20 % de descuento sobre la tarifa. Con estas tarifas promocionales, MRW quiere premiar la Comunicación Responsable de las diferentes entidades hacia sus grupos de interés.



SONAE SIERRA

Panel Comunitario en Dos Mares

En 2007 lanza su primer Panel Comunitario en el centro comercial Dos Mares, en Murcia. El Panel es un foro abierto de diálogo, pensado para fomentar el intercambio de ideas e inquietudes entre los representantes de la comunidad y el centro comercial. El Panel permite a la comunidad local comunicarse directamente con el personal de Sonae Sierra sobre cualquier pregunta o consulta que quieran hacer. En Dos Mares, el Panel Comunitario comprende representantes de las autoridades locales, servicios de emergencia y de la sociedad civil. Sonae Sierra está representado por el director del Centro Comercial y el director regional de la Propiedad en España (centro y sur).

El Panel se reúne tres veces al año para discutir variedad de asuntos, entre ellos seguridad y salud, medio ambiente, etc. Partiendo de la experiencia en Dos Mares, Sonae Sierra ha definido términos de referencia para otros Paneles Comunitarios que se están estableciendo en otros centros comerciales de Sonae Sierra.

MEDIA RESPONSABLE

Consejo Asesor

La editorial MediaResponsable, especializada en Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad, cuenta desde hace dos años con un Consejo Asesor compuesto por 38 expertos de RSE procedentes de los diferentes grupos de interés: empresa, administraciones públicas, mundo académico, Tercer Sector, sindicatos, etc. La mayoría de los miembros se encuentran entre las principales personalidades de la Responsabilidad Social en nuestro país. Este Consejo asesora a la editorial en sus diversas publicaciones: revista *Corresponsables* y sus dossiers sectoriales y temáticos sobre RSE, el *Anuario Empresa Responsable y Sostenible*, y la web www.corresponsables.com. También da pautas sobre las líneas de negocio de la empresa, como las Jornadas Corresponsables, los Desayunos Corresponsables y las soluciones editoriales a medida.



Edición: octubre 2009

Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación)

Calle Argensola, nº 30.
28004 Madrid
Teléfono: 91 702 13 77
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

Impresión: Novoprint

Depósito legal: B-41.589-2009

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

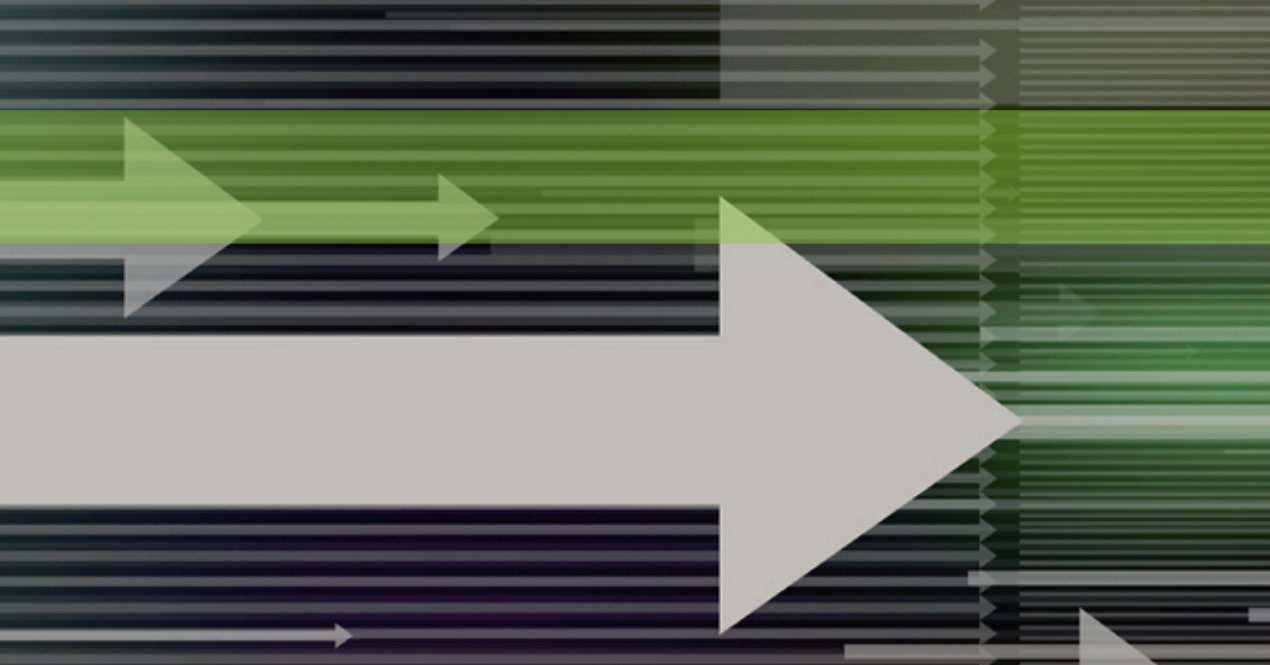
Todo el contenido del presente documento queda expresamente cedido al dominio público.

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



Fuentes mixtas

Grupo de producto de bosques bien gestionados y otras fuentes controladas
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-005784
© 1996 Forest Stewardship Council



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 herramienta estratégica no sólo como canal de difusión de la RSE, sino como objeto de análisis en sí mismo.

¿Están las compañías comunicando de manera efectiva su RSE? ¿Dónde están los límites entre la comunicación y pura cosmética? ¿Cómo alcanzar un diálogo fluido y continuo con los grupos de interés? Este Monográfico profundiza en el concepto de Comunicación Responsable y aporta las claves para gestionarla adecuadamente.

Con el apoyo de:



Coordinación y edición:



Partners de Dircom:



Patrocinadores de Dircom:

