



Comunicación estratégica para la sostenibilidad paso a paso

Manual para el desarrollo de
estrategias de comunicación
alineadas a la sostenibilidad

Comunicación estratégica de la sostenibilidad paso a paso

Manual para el desarrollo de estrategias de comunicación alineadas a un modelo de negocio sostenibilidad

Elaborado por:

Asociación Empresarial para el Desarrollo

Con las contribuciones de:

Luis Mastroeni, Víctor Castro y Paola Guzmán

Agradecimientos especiales:

Aixa Saborío (Prensa Ejecutiva), Ana María Sequeira (Purdy Motor), María Pía Robles (Florida Bebidas), Cristian Cambroner (Big Web Noise), Edgar Mata (Comunicación Corporativa), Gisela Sánchez (Grupo Nación), Guillermo Solano (Coopeservidores), Laura Ortiz, Luis Gabriel Castro (Porter Novelli), María Laura Salom (Porter Novelli), Miguel Martí, Presidente (The Map Communication), Roxana Viquez (BAC Credomatic), Karla Blanco (INTEL)

Diseñado por:



Tabla de Contenidos

Introducción	3
Parte I: ¿Por qué seguir el modelo de negocios basado en la responsabilidad social y la sostenibilidad?	5
Parte II: Para comunicar, hay que saber qué se va a comunicar.	8
Parte III: La estrategia de comunicación	17
Parte IV: Manos a la Obra: la estrategia paso a paso	25
Parte V: Las partes interesadas	27
Caso BAC Credomatic: Metodología de Identificación y Mapeo de Stakeholders	43
Parte VI: Objetivos de la Estrategia de Comunicación	46
Caso Grupo Nación: Camino hacia la Estrategia de Triple Utilidad	49
Parte VII: El Papel de las Herramientas	52
Caso Coopeservidores: Avanzamos hacia una Comunicación Digital, Inclusiva y Participativa	64
Parte VIII: La evaluación	66
Glosario	67
Referencias Bibliográficas	69

Introducción

Indudablemente, los procesos de planificación en las diversas áreas de trabajo de las organizaciones responden a un marco estratégico dictado por los altos mandos de las empresas y deben estar alineados a sus respectivos modelos de negocios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Si partimos de esta premisa, los encargados de gestionar la comunicación en el entorno interno y externo de las organizaciones deben conocer a profundidad el modelo de negocios, la filosofía e identidad organizacional, para el adecuado desempeño de sus funciones y brindar una asesoría oportuna a la alta gerencia.

En un modelo de negocios sostenible, donde la filosofía y los principios de la responsabilidad social guían el accionar de las empresas, la comunicación es un proceso clave para: generar y reformar compromisos que impregnen a todos los niveles de la organización, rendir cuentas, incentivar el trabajo conjunto con grupos de interés para enfrentar problemas comunes y fortalecer la imagen y reputación organizacionales.

Ante la necesidad de que dichos procesos contribuyan a garantizar la sostenibilidad de las compañías, la Asociación Empresarial para el Desarrollo dispuso ofrecer a sus empresas asociadas la oportunidad de capacitar a los colaboradores y colaboradoras responsables de la gestión de la comunicación, en construir y direccionar mensajes asociados a su modelo de negocios sostenible.

Este proceso de formación se decidió llevar a cabo por medio de la mesa de trabajo Comunicación Estratégica de la sostenibilidad y el suministro de un manual didáctico que apoyara los contenidos abordados durante las capacitaciones; para lo cual nace este manual Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad Paso a Paso. En él, podrán encontrar una guía práctica para familiarizarse con los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social, su relación con los procesos de comunicación intrínsecos de la organización y cómo gestionar la comunicación a través de una visión integral y estratégica de la sostenibilidad.

El contenido del manual está distribuido en ocho capítulos que marcarán paso a paso

la ruta a seguir para el desarrollo de una estrategia de comunicación de la sostenibilidad de la empresa. Aquellas personas que no poseen un conocimiento previo sobre el rol de la comunicación en las organizaciones y las que se han desempeñado en aquella labor pero desconocen cómo abordarla desde la perspectiva de sostenibilidad, podrán encontrarán descritas cada una de las etapas necesarias para la elaboración de estrategias efectivas.

El objetivo es brindar un panorama general que permita a los comunicadores comprender su función en un modelo de negocios sostenible y desde una perspectiva metodológica brindar herramientas para la adecuada construcción de una estrategia.

Parte I

¿Por qué seguir el modelo de negocios basado en la responsabilidad social y la sostenibilidad?

¡Es una moda! Dirían algunos de los incrédulos de la Responsabilidad Social (RS) de las empresas y sí que lo fue, en tiempos donde la filantropía era la bandera de las empresas que querían llamarse socialmente responsables. Sin embargo, esa moda reflejaba los inicios de un cambio en el entorno social y económico y un proceso de construcción colectiva que impulsó la adopción de prácticas estructurales permanentes, transformando el concepto de RS como lo conocemos hoy.

Hoy, es una forma de hacer negocios que responde a los impactos históricos provocados por un modelo empresarial que se concentró únicamente en los beneficios económicos, y que ignoró los impactos sociales y ambientales de sus acciones. Este modelo ya se desgastó. La justicia y la “bondad” de las empresas ya no son el centro de la discusión en torno al tema, y las palabras “emergencia” y “deber” impregnan las estrategias de los negocios responsables.

Las diferencias sociales y económicas, las prácticas empresariales que afectan el ambiente y la transformación en el funcionamiento de los flujos de información hacia un modelo de comunicación globalizado – que pone en evidencia realidades injustas y actuaciones irresponsables –, son algunos de los factores que convierten la RS en una necesidad innegable. Si no se responde a esa necesidad, el riesgo es muy alto y se podrían descuidar beneficios y oportunidades vitales.

Hablar más de lo que se hace y “pecar y rezar para empatar”, ya no es sostenible en un contexto donde la sociedad castiga a las empresas que contradicen sus exigen-

cias y necesidades. “Las empresas que por un lado desarrollan excelentes programas de bien social y por otro lado no cuidan su conducta empresarial frente a sus partes interesadas, hacen daño al sector y generan desconfianza en los actores con los que se relacionan”, (Porter Novelli, 2014, mesa de trabajo Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad, sesión 2)

Las nuevas generaciones desean tomar las riendas de su propio destino y exigen participación, transparencia, rendición de cuentas y el respeto de sus derechos sin importar si se es sector privado o público. Los hechos y los impactos en las áreas económica, social o ambiental poseen igual relevancia y despiertan cada vez más el interés de las personas. Sean pocas o muchas, la cantidad ya no importa, la comunicación amplifica la huella de la información para beneficio o perjuicio de las organizaciones.

La reputación y credibilidad se convirtieron en algo volátil y, en ocasiones, fuera del control de las compañías. Los medios digitales, las redes sociales y todos los elementos del ecosistema digital afectan y moldean la construcción de ambos activos

intangibles, por lo que el valor de la marca depende, no solo de las experiencias que brindan a sus públicos de interés, si no de lo que estos piensan, digan de ella y estén dispuestos a compartir.

La importancia de la reputación se ha salido del marco de los gestores de la comunicación y se ha convertido en una prioridad para las direcciones ejecutivas y juntas directivas de las empresas por su impacto en la atracción y retención de clientes, la rentabilidad de las empresas y su participación de mercado.

Según un estudio del Instituto de la Reputación, consultora líder a nivel mundial en temas de reputación corporativa, esta tendencia va en aumento. De 313 líderes en comunicación, marketing y relaciones públicas, un 60% cree que la reputación tiene un impacto significativo en las finanzas, en la retención de clientela y en las ventas. Además, un 52% consideró que la reputación tiene una mayor prioridad en su compañía en el último año (2013) en comparación con el año anterior.

Estos datos responden al constante escrutinio público en que se encuentran inmersas

las empresas. Los interesados en una organización o un servicio – sea porque les beneficia o les perjudica–, ya no son observadores o consumidores pasivos, sino que se han convertido en activistas y comunicadores a favor o en contra de las marcas. En este entorno, la conducta de las empresas se vuelve un tema de interés general y el interés general es el interés de los medios de comunicación.

Sin una respuesta real a estas necesidades, las audiencias múltiples, que antes no sabíamos que eran nuestras audiencias, que escuchan, que tienen capacidad de respuesta y que esperan cosas de nosotros, no permitirán nuestra supervivencia. Pero si las escuchamos y las reconocemos como partes interesadas que nos afectan, se pueden generar beneficios mutuos e iniciativas conjuntas que aporten a la sostenibilidad de todos y todas por igual.

Entonces, ¿seguimos las tendencias que exigen el mercado y la sociedad o nos quedamos afuera?

Para los que adopten la primera opción, la recompensa vendrá cuando el cambio estructural que implementen en su organización, también impacte la forma en que se comunican y se relacionan con sus públicos organizacionales a nivel interno y externo.

Para lograr lo anterior, les presentamos el presente manual. En él encontrarán una guía sobre cómo redireccionar la comunicación de la empresa para que esté al servicio de ese modelo de gestión empresarial sostenible, que va más allá de una moda filantrópica y asume los cambios del entorno con compromiso y responsabilidad. Mientras no se comunique lo que se hace de la manera adecuada, la recompensa será menor o nunca llegará.

Parte II

Para comunicar, hay que saber qué se va a comunicar.

¿Qué es Responsabilidad Social y sostenibilidad?

Antes de adoptar un modelo de RS para la empresa e implementar una estrategia de comunicación que visibilice el accionar de cualquier organización, se deben tener claros los conceptos, las implicaciones y cambios que esta decisión acarrea a nivel estructural. Se debe poseer una definición unívoca de lo que va a considerar como RS y sostenibilidad, para que todas las acciones de la empresa estén alineadas y no vayan hacia diferentes direcciones.

Desde sus inicios hasta la actualidad, el término ha adquirido una serie de significados que se han ido transformando producto

de las exigencias del entorno, sin embargo ese carácter difuso del concepto ha desaparecido con el surgimiento de estándares y acuerdos internacionales que guían el ámbito de acción de la responsabilidad social de las empresas. Entre ellos se encuentran: la norma ISO 26000, la Norma Nacional de Responsabilidad Social para Costa Rica de INTECO (INTE 350101), la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT, el Pacto Global de la ONU, entre otros. (Ver cuadro de Bibliografía Recomendada).

Partiendo de la definición de la norma ISO 26000, la Responsabilidad Social se entiende como:

“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;

- **Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;**
- **Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”**

Esto implica gestionar las operaciones de una organización de forma sostenible, impactando y generando valor las 3 dimensiones del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social. No se trata de un programa aislado que disfraza una táctica de mercadeo. Se trata de una estrategia integral de negocios que aporta competitividad y sostenibilidad a la empresa.

Entonces, si bien las organizaciones al seleccionar este modelo de gestión generan beneficios a la sociedad, el objetivo primordial debe ser mantener un negocio rentable y sostenible en el tiempo. Y es que la empresa tiene la libertad de generar beneficios económicos a través de la venta sus productos y servicios, pero si lo hace de manera irresponsable y no genera valor en otras áreas del desarrollo, existe el riesgo de que las partes interesadas y la sociedad en general le pongan fin a la arbi-

triedad de la organización, al no querer o poder sumarse al trabajo que desarrollan en conjunto.

Por lo tanto, la misión, la visión y los objetivos organizacionales de las empresas deben ser las bases para toda estrategia de RS. Esta estrategia buscará iniciar un camino para alcanzar la sostenibilidad gestionando, por un lado, los impactos negativos sobre la sociedad y el ambiente y las huellas que dejan entre sus partes interesadas y, por otro, las prácticas positivas que estas realizan para mitigar esas huellas y establecer relaciones beneficiosas con las partes involucradas en su ámbito de acción.

Este enfoque integral de la Responsabilidad Social, que busca mitigar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos para alcanzar una sociedad, una economía y un ambiente sostenibles, es la meta a la que aspiran las organizaciones que participen en este proceso. Sin embargo, más que en una meta, la sostenibilidad debe convertirse en un proceso constante en el tiempo, un proceso de mejora continua, que guíe la mentalidad de la organización y sus accio-

nes en las siete áreas fundamentales definidas en la ISO26000:

- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** el área y los miembros de la comunidad afectados por los impactos de la organización dependerán del contexto, el tamaño y naturaleza de dichos impactos. Incluye todos los temas comunitarios, educación y cultura, generación de empleo, filantropía e inversión social, salud y desarrollo de la tecnología
- **Asuntos de consumidores:** incluyen la responsabilidad de educar y proporcionar información precisa, el uso de información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, y la promoción de un consumo sostenible.
- **Derechos humanos:** se dividen en dos amplias categorías: derechos civiles y políticos y derechos económicos, sociales y culturales. Además de respetarlos, se debe evitar la complicidad para su irrespeto.

- **Prácticas justas de operación:** se refieren a la conducta ética de la organización en sus transacciones con otras organizaciones
- **Prácticas laborales:** comprenden todas las políticas y prácticas de trabajo que se realizan en la organización o en nombre de ella, incluyendo el trabajo subcontratado. Reclutamiento, promoción, sanciones disciplinarias y transferencia de trabajadores son sólo algunos de los temas que se incluyen en esta materia.
- **Medio ambiente:** independientemente de las decisiones y actividades de una empresa, está siempre generan un impacto en el medio ambiente.
- **Gobernanza de la organización:** sistema por el cual una organización toma decisiones e implementa acciones para lograr sus objetivos.

Sin importar si se abarcan todos los ámbitos de impacto de la organización en la estrategia de RS, el proceso debe ser gradual y realizarse paso a paso, asumiendo el modelo de sostenibilidad en diferentes

niveles. Pero siempre teniendo presente las partes con las que esta se relaciona, el cumplimiento de la legislación nacional y la normativa internacional de comportamiento y priorizando aquellas acciones de mayor impacto y que más aporten a la sostenibilidad del negocio.

Si bien este no es un manual sobre los componentes que debe poseer una estrategia de sostenibilidad, es importante que la persona que realiza la propuesta de comunicación para la sostenibilidad conozca los elementos básicos que la rigen y su papel en la implementación de los cambios organizacionales asociados al modelo.

Principios fundamentales que guían la RS

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respetar y promover el respeto a los derechos humanos

Fuente: ISO26000 Guía sobre Responsabilidad Social

¿Qué cambios implica este modelo y cómo afectan a la marca empresarial?

Según la agencia de relaciones públicas Porter Novelli, tradicionalmente las organizaciones se han visto a sí mismas como un conjunto de partes individuales necesarias para producir un determinado producto o servicio y lograr el retorno de su inversión. Este modelo de organización clásico se fue transformando hacia modelos más horizontales y abiertos que facilitan los trabajos en equipos interdisciplinarios y permiten generar capacidades de procesamiento de información (2014, mesa de trabajo Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad, sesión 2).

A pesar de esto, el trabajo aún se formula como una operación que depende de un conjunto de unidades que trabajan de manera separada y que responden a los principios de eficacia y rapidez para la consecución de objetivos económicos, sin importar las consecuencias.

Sin embargo, para que una empresa trabaje bajo principios de RS, las diferentes áreas funcionales deben estar alineadas y trabajar en conjunto para la consecución de los objetivos establecidos, ya que las consecuencias de las acciones irresponsables de un departamento no las asume solo ese departamento, sino que las asume toda la organización. Y, lo más importante, esta conducta irresponsable se proyecta hacia las diferentes partes interesadas con quien se relaciona la empresa y se asocia con la marca.

Entonces, una práctica responsable de un determinado departamento o área funcional puede afectar la reputación organizacional. Ser sostenible depende del trabajo de cada una de las partes involucradas en el negocio y se necesita de un trabajo conjunto que facilite y asegure un comportamiento responsable en cada acción y decisión que se lleve a cabo.

La capacidad de considerar la organización como un todo, es la que permite asumir una actitud responsable de manera integral. De esta manera, la conciencia individual de cada uno de los departamentos y de los colaboradores y colaboradoras ad-

quiere un papel importante dentro de este proceso de transformación, ya que deben responder y alinearse a un marco común de comportamiento.

Cuando hablamos de RS, se debe situar a la empresa en el entorno en el que se desenvuelve para que gestione de manera responsable las relaciones con los públicos con los que se relaciona. Se trata de tener una visión holística que permita identificar cada una de las acciones que se realizan con sus partes interesadas, analizar los impactos que se generan a partir de esta relación y generar acciones para minimizar los negativos y maximizar los positivos al tiempo en que ambas partes ganan.

El análisis del contexto también implica conocer los cambios que ocurren en la zona de influencia directa de la empresa, el sector en el que se desarrolla y mapear los sentimientos y actitudes de los diferentes públicos pertenecientes a una sociedad de la información caracterizada por una sensación de incredulidad y cautela.

Para contrarrestar esa incredulidad, es necesario que la empresa refleje en su conducta

su disposición a compartir sus beneficios con la sociedad, le dé una dimensión ética a su imagen y la haga realidad. Esto sólo lo lo-gran aquellas organizaciones que posean un propósito común, que piensan y actúan como una sola y que mantienen relaciones positivas con todas sus partes interesadas (Porter Novelli, 2014, mesa de trabajo Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad, sesión 2)

Si esos beneficios que se generan a la sociedad y los compromisos que los colaboradores de la empresa deben adquirir en el proceso de adopción de un modelo responsable de negocios se desconocen, el cambio no existe. Se pierde la oportunidad de asociar la marca con un sentido de compromiso y responsabilidad social.

¿Cuáles son los pasos básicos de una estrategia de RS y sostenibilidad?

Desarrollar e implementar una estrategia de RS y sostenibilidad en la empresa significa realizar un proceso de análisis y cambio transversal, para lo que se necesita tener en consideración las siguientes etapas generales que responden al modelo de planificación sugerido por AED:

Etapla 1: Diagnóstico

1. Realizar un diagnóstico de base sobre los impactos negativos y positivos de la organización y sus áreas de trabajo y priorizarlos.
2. Realizar un inventario de sus prácticas de sostenibilidad históricas y existentes al momento de iniciar la estrategia de RS.
3. Identificar qué han hecho o se encuentran haciendo otras empresas del sector en materia de sostenibilidad por medio de un ejercicio de benchmarking.
4. Mapear y priorizar las partes interesadas hacia los cuáles la organización quiere dirigir su estrategia.
5. Realizar un análisis mediante la consulta con partes interesadas de cuáles son los temas materiales o críticos de la empresa y priorizarlos para un adecuado manejo de los recursos disponibles.

Etapla 2: Planificación estratégica

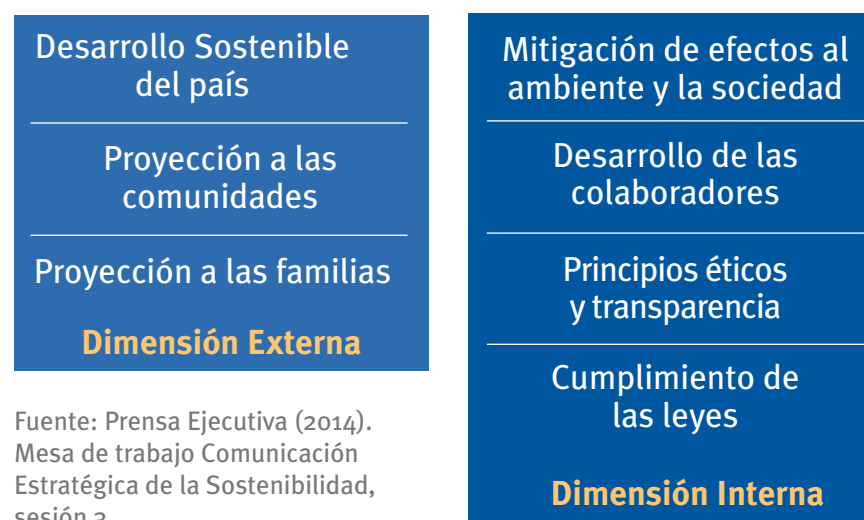
1. Definir el modelo de Responsabilidad Social que se desea seguir. Si bien toda

estrategia de sostenibilidad aborda las tres dimensiones de desarrollo humano (económica, ambiental y social), la forma de gestionarla y evaluarla dentro de la organización puede variar de acuerdo los enfoques teóricos y metodológicos que se seleccionen.

2. Construir la estrategia de sostenibilidad asociada a la misión, visión y objetivos de la organización e integrarla con la estrategia global de la empresa. Esta debe abarcar desde las bases internas de la organización hasta los niveles más generales que impactan a la sociedad.
3. Definir un plan estratégico con Objetivos, metas, acciones, indicadores, responsables, plazos y recursos que se trabaje a nivel general y se aterrice a todas las áreas funcionales de la empresa, incluyendo Comunicación.
4. La figura siguiente desglosa algunos de los elementos que se deberían tomar en consideración para el desarrollo de esta estrategia:

Figura II.I. Consideraciones de la Estrategia de Comunicación

De adentro hacia afuera



Etapas 3: Ejecución del plan estratégico

1. Articular los esfuerzos que se desean realizar para no perder el rumbo a través de mecanismos y estructuras organizacionales bien definidas. Capacitar al personal interno y establecer los procedimientos y las herramientas de gestión necesarias para la implementación del plan, son tareas asociadas a este proceso.

2. Ejecutar los programas y acciones de sostenibilidad de acuerdo a las áreas de gestión priorizadas.
3. Sistematizar y documentar las prácticas y procesos implementados y dar seguimiento a los indicadores definidos.

Etapas 4: Evaluación de los Resultados de la estrategia

1. Poner en marcha el sistema de monitoreo y evaluación definido en la construcción de la estrategia.
2. Recolectar información para redireccionar la estrategia y efectuar la debida rendición de cuentas a las partes interesadas de la organización.

Etapas 5: Sensibilización y comunicación

Las etapas anteriores y sus conceptos asociados deben ser comprendidos para el adecuado acompañamiento de la comunicación durante todo el proceso. A pesar de que se colocó la etapa de sensibilización y comunicación de último, no significa que ambos procesos sean

los últimos en implementar, pues deben ser constantes y estar incluidos en las etapas anteriores, particularmente en la etapa 3 y la etapa 4. En ella se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. Establecer la estructura que se utilizará para comunicar el modelo de negocios responsable de la empresa a lo interno y externo de la organización; pero siempre estableciendo como prioridad la comunicación interna que será el motor de la estrategia mediante acciones de alineamiento y sensibilización de los colaboradores y colaboradoras y las diferentes áreas funcionales.
2. Rendir cuentas sobre el accionar de la organización a través de la comunicación de resultados, avances y logros obtenidos luego de la ejecución de la estrategia y las futuras medidas a seguir para continuar en el camino de la sostenibilidad. Se debe recordar que este proceso de comunicación siempre responde a las acciones realizadas por la empresa y no aquellas que se proyectan a futuro. Cada aspecto que se mencione debe ser comprobado

en el día a día de la organización. Este proceso de rendición de cuentas debe dirigirse estratégicamente a las partes interesadas involucradas en cada proceso.

Bibliografía recomendada

- ISO26000 Guía sobre Responsabilidad Social:
- OIT Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social:
- ONU Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos
- ONU Pacto Global
- OCDE Directrices para Empresas Multinacionales
- Norma Nacional de Responsabilidad Social para Costa Rica de INTECO (INTE 350101)

Parte III

La estrategia de comunicación

¿Cuál es la importancia de la comunicación en la implementación del proceso de RS y sostenibilidad?

La comunicación, como se vio en la sección anterior, es un pilar que da apoyo a todo el proceso de planificación e implementación de una estrategia de RS. Es tan importante que, si se gestiona de la manera adecuada, puede convertirse en el motor de la renovación y el cambio organizacional necesarios para que su empresa trabaje bajo estos principios.

Por medio de la comunicación, se puede generar la confianza y el convencimiento en colaboradores y colaboradoras sobre el modelo de sostenibilidad adquirido por la compañía, que facilitará su ejecución y, por medio de la comunicación, se puede garan-

tizar el alineamiento de las partes interesadas que permita que se sumen a sus iniciativas de trabajo para la sostenibilidad.

Por otro lado, adoptar el camino de la sostenibilidad comprende una reintegración a la sociedad por parte de la empresa, a través de una renovación de su imagen y sus marcas. ¿Cómo se logra?, por medio de una exposición (tanto a lo interno, como a lo externo) de la esencia de responsabilidad social que se ha apoderado de la organización y que constituye la misión, visión y valores de esta. (Porter Novelli, 2014)

Esta esencia, que tiene como base la responsabilidad, debería ser más cercana, más generosa, más dispuesta a compartir y mucho más exigente consigo misma en términos de su conducta. Lo que permite a la empresa tener un margen más amplio de maniobra y libertad, sin sufrir un ataque constante por parte de los grupos a los que su actividad impacta directa o indirectamente. (Porter Novelli, 2014)

La comunicación, entonces, facilita la comprensión del modelo sostenible de la empresa a lo interno, la consecución de un

acuerdo tácito con la ciudadanía y permite a la sociedad conocer el accionar de la empresa, sus impactos y su trabajo direccionado hacia la mejora continua de sus prácticas. Como consecuencia, facilita una fiscalización complementaria que diluye la desconfianza y los miedos históricos asociados a la empresa privada.

A menos que los públicos de interés perciban el cambio en la forma de gestionarse las empresas, seguirán cuestionando—tanto informalmente como a través de su representación política— las actitudes de la empresa y su relación con ella. Para ello la evidencia resulta indispensable.

Aportes de la Comunicación a la RS

El objetivo final de la comunicación estratégica para la sostenibilidad es convertirse en un componente que agregue valor a la gestión de la RS de la empresa, definiendo qué se debe decir, a quién, cuándo y cómo. A continuación se detallan cada uno de los aportes específicos que esta puede ofrecer a la responsabilidad social.

1. Facilitar la comprensión de los conceptos de RS y sostenibilidad.

Si no hay un entendimiento de las ideas que están detrás de las acciones, las personas no adoptarán la actitud y mentalidad responsables y, sin un convencimiento, no existirá la motivación necesaria para emprender las tareas requeridas para alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso de sensibilización y educación sobre un tema, especialmente uno tan desconocido como es el de la responsabilidad social, se puede visualizar de la siguiente manera:

Figura III.I



Fuente: Prensa Ejecutiva (2014).
Mesa de trabajo Comunicación
Estratégica de la Sostenibilidad,
sesión 3.

2. Reposicionar los conceptos.

El trabajo del comunicador también incluye reforzar o cambiar percepciones y generar cambios de comportamiento. Debe detectar en qué etapa de adopción del modelo de negocio responsable están sus públicos internos y externos, para diseñar una estrategia acorde a esta. Esto supone considerar si los conceptos ya forman parte de la mentalidad de los colaboradores y colaboradoras y de sus acciones; si se debe cambiar la concepción que se tienen del concepto; o si se debe partir de cero por el desconocimiento total del tema. Entre más posicionada esté una idea o concepto, más difícil será cambiar su forma de pensar y alinear su comportamiento.

3. Rendir cuentas sobre los resultados e impactos

Se debe facilitar información sobre los impactos de las actividades, productos y servicios de la organización, incluyendo los detalles sobre cómo cambian sus impactos con el tiempo. Un paso importante dentro de este proceso es la elaboración de un

informe de sostenibilidad para ser presentado a sus partes interesadas. Hoy más que nunca documentar se hace importante para las empresas que quieran comunicar sus alcances en el tema de sostenibilidad.

4. Garantizar el adecuado entendimiento de las acciones.

Esto se logra a través de la generación de confianza y demostrando respeto por los principios de la responsabilidad social. Para lo cual se debe aumentar la toma de conciencia, tanto dentro, como fuera de la organización sobre sus estrategias, objetivos, planes, desempeño y retos de responsabilidad social.

5. Incorporar la sostenibilidad y la RS en la cultura organizacional.

Una empresa que trabaja bajo principios de RS y sostenibilidad debe traducir esos principios a su cultura organizacional, ya que esta es la manera de garantizar que el cambio sea duradero, que las acciones sean coherentes y que el convencimiento de los colaboradores y colaboradoras per-

mita alcanzar los objetivos. La mentalidad de RS debe ser parte la cultura general de la empresa y no sólo estar presente en los tomadores de decisiones.

6. Contribuir a construir la reputación de la organización

La reputación se refiere a la valoración que realizan las partes interesadas de la relación que mantienen con la empresa y es uno de los focos de una estrategia de negocios responsable. Una estrategia de RS busca fortalecer los lazos y generar relaciones ganar-ganar con las públicos de interés de la organización, de manera que se cumplan las expectativas asociadas.

La reputación de las empresas es un activo intangible que aporta a la salud de las finanzas de una organización, y que cada vez más es considerado como un factor importante en la generación de beneficios económicos para el negocio. Según un estudio a nivel global realizado por el Instituto de la Reputación con sede en Estado Unidos, “las empresas con una reputación fuerte multiplican por cuatro la intención de compra

de sus productos o su recomendación con respecto a las empresas con una reputación débil, y por tres la solicitud de empleo, la decisión de invertir o de favorecer la instalación de la empresa en su comunidad”. (Instituto de la Reputación, Sección de noticias, 26 de noviembre del 2013, párr.2)

7. Retroalimentar a la gestión.

Si bien el plan de RS es una estrategia de trabajo a lo interno de la empresa, esta debe tener un carácter flexible que le permita adoptar nuevas propuestas e ideas que provengan de las partes interesadas con las que se relaciona. La medición de resultados y la mejora continua permiten realizar los cambios necesarios para avanzar de forma conjunta hacia la sostenibilidad.

8. Prevenir y gestionar riesgos.

Conocer las necesidades e intereses de las personas o grupos con las que la organización se relaciona, identificar las acciones de la empresa que pueden perjudicar a dichos grupos y tomar medidas para mitigar sus impactos, son las mejores herramientas

para prevenir crisis de reputación en las organizaciones. En este punto, la comunicación debe servir como catalizador de procesos de cambio hacia la sostenibilidad y herramienta de mapeo de riesgos, evitando conflictos a corto y largo plazo. Además, en momentos de crisis, la comunicación permite llevar un manejo adecuado mediante el diálogo con las partes interesadas que evite afectaciones al negocio.

9. Articular esfuerzos de RS y sostenibilidad

El intercambio de ideas e información y el continuo diálogo con las partes interesadas, representan una oportunidad para identificar objetivos comunes y trabajar de manera coordinada en el planteamiento de soluciones a los problemas sociales, económicos o ambientales identificados. El impacto de las acciones hacia la sosteni-

bilidad siempre será mayor y escalable si se trabaja de forma conjunta.

10. Fortalecer vínculos con las partes interesadas

Escuchar a los grupos de interés, responder a sus demandas y derechos de manera oportuna y trabajar unidos para alcanzar un objetivo deseado, sin duda alguna fortalece los vínculos entre ambas partes y asegura buenas relaciones a largo plazo. A mayor calidad de los vínculos, menores serán los riesgos para la reputación organizacional.

11. Aportar transparencia

La transparencia es uno de los principios de RS que implica revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas que desarrolla para hacerse cargo de sus impactos.

Principios que guían la estrategia de comunicación

Según la norma ISO 26000, propuesta por la Organización Internacional de Normalización, existen siete principios generales mínimos que deben guiar el trabajo de toda organización en temas de RS. Sin embargo tres de ellos tienen una relación directa con el ejercicio de la comunicación para la sostenibilidad. Estos son: rendición de cuentas, transparencia y respeto a las partes interesadas.

1. Rendición de Cuentas

Este principio se refiere a la obligación que tienen las organizaciones de rendir cuentas por los impactos que sus acciones causan en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Esto implica aceptar un escrutinio público y el deber de responder a ese escrutinio con acciones, información y comunicación efectiva.

2. Transparencia

Las empresas deben ser transparentes en las decisiones y actividades que impactan a la sociedad y el medio ambiente. Esto implica revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas que desarrolla. Si bien existe información confidencial, el criterio para compartirla depende de su relación con sus impactos y responsabilidades con la sociedad. La información, asimismo, debe ser accesible y comprensible para las diferentes partes interesadas.

3. Respeto a los intereses de las partes interesadas

Respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas es vital para cualquier organización socialmente responsable. “Aunque los objetivos de la organización podrían limitarse a los intereses de sus dueños, socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que deberían tenerse en cuenta” (norma ISO 26000, p.13). Para lograr eso es necesario realizar acuerdos donde la comunicación juega un papel central en las negociaciones.

Características de la estrategia de comunicación

Más allá de informar, los procesos de comunicación con las partes interesadas deben desembocar en una comprensión mutua. Esa comprensión debe garantizar la sensibilización, el convencimiento y, finalmente, el alineamiento de las acciones en pro de la reducción de los impactos negativos y la maximización de los impactos positivos de la empresa en alianza con sus partes interesadas.

Algunas de las características que debe poseer la estrategia de comunicación en esta materia son las siguientes:

- **Auténtica:** genera un diálogo sincero con las partes interesadas, en el que no se creen expectativas falsas y se reconozcan los errores y aspectos por mejorar.
- **Holística:** aborda todas las actividades e impactos significativos relacionados con la RS; incluye a la totalidad de la empresa.
- **Sistemática:** se ejecuta a lo largo del tiempo de manera consistente para darle continuidad a los desafíos planteados, se revisa de manera periódica y se le incorporan los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos respectivos.
- **Comprensible:** proporciona información considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios.
- **Receptiva:** responde a los intereses de las partes interesadas.
- **Precisa:** brinda información que contiene datos correctos y los detalles suficientes para que sea útil y adecuada para su propósito.
- **Equilibrada:** la información es equilibrada y justa y no omite datos negativos relativos a los impactos de las actividades de la organización.
- **Oportuna:** la información está actualizada para no hacer caer en el engaño a las partes interesadas y las acciones a emprender responden a necesidades reales.

- **Accesible:** la información sobre asuntos específicos está disponible para las partes interesadas afectadas.
- **Integradora:** presente en todos los niveles: la comunicación permite la coordinación en todos los niveles para que toda la organización esté empapada de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social y de la estrategia a implementar.

Lo que no se debe hacer

- Comunicar antes de hacer
- Comunicar programas o acciones aisladas
- Comunicar siempre lo mismo
- Contradecir con sus acciones su discurso.
- Ver la comunicación como un fin y no como un medio
- Crear una imagen de sostenibilidad y no ofrecer información que la sustente
- Exagerar el impacto de sus acciones
- Ser repetitivo
- Conformarse con comunicarle sólo a los convencidos
- Suponer que los demás saben todo acerca de lo que uno conoce

Fuente: Comunicar RSE (2014). Qué puede y debe hacer la comunicación por la RSE, p.14.

Bibliografía Recomendada

- Estudio sobre la economía de la reputación RepTrak® Pulse 100, Instituto de la Reputación.
www.reputationinstitute.com/thought-leadership/complimentary-reports-2013
- Comunicar RSE (2014). Qué puede y debe hacer la comunicación por la RSE, p.14. http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&-dato=1417632245_Que_puede_y_debe_hacer_la_comunicacion_por_la_sostenibilidad.pdf

Parte IV

Manos a la Obra: la estrategia paso a paso

Manos a la Obra: la estrategia paso a paso

A continuación se describen cada uno de los pasos que debe contener una estrategia de comunicación, de los cuales los más importantes serán ampliados en las siguientes partes del manual.

1. Capacitar al personal de comunicación encargado de alinear el plan estratégico de comunicación para que potencia la estrategia de RS de la empresa.

Las personas que lideran los procesos de comunicación deben conocer sobre la estrategia de negocios responsable de la empresa, los conceptos, el lenguaje

y las metodologías, los retos que tiene la empresa en las materias fundamentales de RS, los aspectos materiales de la gestión y las metas específicas para cada una de las áreas con las que se trabajará. Este análisis o diagnóstico permitirá identificar los desafíos de comunicación que respondan a la estrategia de RS de la empresa.

Esta capacitación debe ir acompañada de involucramiento. Sólo si hay una verdadera participación de los gestores de la comunicación en las estructuras organizacionales y procesos relacionados con RS, habrá una efectiva contribución de esta área para alcanzar los objetivos de sostenibilidad de la organización.

2. Mapear y priorizar las partes internas y externas interesadas con las que la empresa se relaciona, impacta directa o indirectamente, o hacia las cuales desea direccionar la estrategia; además de los temas prioritarios para cada uno de ellos. (ver Parte V)

Muchas veces este proceso se obtiene del mapeo realizado para el diseño de

la estrategia de sostenibilidad, pero se debe realizar una revisión que permita definir si todos los públicos identificados son importantes en términos de comunicación.

3. Definir los públicos prioritarios desde una perspectiva comunicativa, es decir, detallar cómo se comportan y cómo consume la información.
4. Establecer los objetivos de comunicación para cada uno de los públicos internos y externos identificados. (Ver Parte VI)
5. Definir los mensajes claves a posicionar según cada público y cada objetivo establecido.
6. Diseñar las actividades, tácticas de comunicación y herramientas necesarias para la consecución de los objetivos expuestos (ver Parte VII).
7. Evaluar los resultados de la estrategia, identificar mejoras, dar seguimiento a indicadores y retroalimentar el proceso de mejora continua de la comunicación para la RS.

Figura IV.I



Fuente:
Elaboración propia

Parte V

Las partes interesadas

Las partes interesadas

En comunicación, los públicos meta con los que se relaciona una organización son los reyes de la estrategia con los cuales se desea intercambiar mensajes y construir puentes de diálogo; en RS las partes interesadas son el centro de acción de la estrategia de sostenibilidad de la organización.

La diferencia entre ambos conceptos radica en que las partes interesadas más allá de comunicarse con la organización, se ven afectadas por las acciones y decisiones que esta implementa, por lo que la estrategia de relacionamiento es mucho más amplia que la estrategia para comunicarse con ellas.

Dicho esto, se puede decir que las partes interesadas son todas las organizacio-

nes, grupos o personas que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de la empresa; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos de la organización. Según la norma ISO 26000, las partes interesadas tienen interés en cualquier decisión o actividad que realice la empresa porque tiene capacidad de afectarla, esto genera una relación inmediata. “No es necesario que la relación sea formal. La relación creada por estos intereses existe independientemente de que las partes sean conscientes de ello.” (Norma ISO 26000, p.18)

La creación de actividades, espacios y oportunidades de diálogo entre empresa y partes interesadas, además de ser un elemento importante en la construcción de la reputación organizacional, proporciona una base fundamentada para la toma de decisiones de la organización. En este capítulo se pretende señalar una posible ruta de acción para potenciar las oportunidades entre ambas partes, a través de la identificación de los partes interesadas y la gestión de sus relaciones.

Toda estrategia de RS requiere un mapeo y un plan de gestión y relacionamiento de partes interesadas, pues son el motor de acción y el centro de recepción de toda la estrategia de sostenibilidad. A partir del mapeo, el área de comunicación deberá priorizar aquellos grupos con los que trabajará y a partir de los cuales desarrollará su estrategia. No obstante, si dicho mapeo no se ha realizado, desde comunicación se deberá liderar ese proceso de identificación las partes interesadas en las que se basará la estrategia de RS y planificar los procesos de comunicación asociados a esta.

Mapearlas, caracterizarlas, establecer vínculos con ellas, y generar una retroalimentación continua, fluida, efectiva y sincera, resulta elemental para que las empresas puedan conocer sus impactos, expectativas y construir propuestas de sostenibilidad conjuntas. Obviar esto es arriesgarse a que la reputación de la organización se debilite por lo que se diga de ella, pues toda sospecha de algún incumplimiento de las normas legales y sociales establecidas será considerada como cierta (Porter Novelli, 2014).

La comprensión de las características y los factores que las afectan, sumado a los recursos y conocimientos que la empresa puede compartir con estas, aseguran la construcción de relaciones exitosas a largo plazo y el liderazgo de la organización en el ámbito en que se desarrolla. Esto porque la suma de los recursos de ambas partes puede generar beneficios mutuos que no podrían obtenerse de forma independiente, como obtener conocimientos, superar desafíos y alcanzar metas (AccountAbility, 2005, Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés).

Beneficios del trabajo con partes interesadas

- Facilitar la gestión del riesgo y la reputación
- Realizar posibles mejoras en productos y procesos
- Afianzar la confianza entre ambas organizaciones
- Facilitar la comprensión del contexto en el que se desenvuelve la empresa
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Informar, educar e influenciar a los públicos de interés de forma que beneficien a todas las partes y a la sociedad en general
- Permitir la combinación de recursos y conocimientos para resolver problemas y alcanzar objetivos que no se pueden realizar de forma independiente.

Fuente: AccountAbility (2005). Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, p.13.

¿Quiénes son las partes interesadas?

Las partes interesadas pueden variar dependiendo de las características del entorno en el que se desarrolla la organización, por lo que cada empresa tendrá sus partes interesadas dependiendo del tipo de actividades que desarrolle a lo largo de su cadena de valor. Debido a la multiplicidad de factores que los definen, se pueden segmentar de diferentes formas.

A pesar de esto, en general existen ciertos públicos que se repiten en la mayoría de las organizaciones; entre los que se encuentran algunos del sector público, el sector corporativo y comercial. A manera de ejemplo se presenta una propuesta de segmentación muy básica.

La figura V.I presenta un mapeo muy general que puede ser utilizado como punto de partida para identificar las posibles partes interesadas de una organización, pero existen herramientas de mapeo mucho más específicas que permiten ahondar a profundidad en los públicos de interés de una organización. Estas herramientas se basan en un proceso de recopilación de información y priorización de intereses para segmentar de la mejor manera ese conjunto heterogéneo de grupos con intereses, motivaciones, temores y expectativas diferentes. En la siguiente sección se describe una de las opciones.

Figura V.I.
Mapeo de públicos



Fuente:
Elaboración propia

Metodología para el mapeo y priorización de las partes interesadas

Todo proceso de relacionamiento con partes interesadas consta de varias etapas: mapeo y priorización, análisis de capacidades existentes, planificación estratégica, ejecución y evaluación de las acciones realizadas y objetivos alcanzados. La comunicación está presente en cada uno de ellas, por lo que es importante que el encargado de administrarla se involucre en todo el proceso.

El proceso de identificación de los grupos de interés puede variar de una organización a otra, pero siempre se “deben establecer, implementar y mantener procedimientos documentados para identificarlos y priorizarlos” (Norma INTECO 35.01.01, p.17). A partir de esa clasificación, se elabora un plan de acción para realizar una gestión exitosa de la relación.

Esa implementación de procedimientos se configura con base en una serie de procesos internos. A continuación se presenta una propuesta que traza de manera simplificada las etapas a seguir para lograr un relacionamiento beneficioso tanto

para las empresas como para las partes interesadas.

Etapas 1

Involucrar personas de las diversas áreas que componen la organización. Ellas poseen una especialización y conocimiento mayor sobre los objetivos de negocio de su área y las relaciones existentes con públicos externos particulares. Su apoyo es necesario para complementar el trabajo del comunicador.

Etapas 2

Identificar o mapear de forma general las partes interesadas sin discriminar ningún sector. El objetivo es clasificar a los públicos de acuerdo al tipo de relación, a la naturaleza de la organización u cualquier otro criterio que permita visualizar el conjunto de públicos de interés de la empresa de manera integrada.

El tradicional modelo de categorización por el tipo de vínculo, planteado por el sociólogo Milton Esman, resulta útil para

comprender la naturaleza de la relación que une a la organización con sus públicos y las consecuencias que uno tiene sobre el otro. El académico planteó que existen cuatro tipos de vínculos entre las organizaciones y sus públicos:

Tabla V.I. Tipos de vínculos organizacionales

Público	Vínculos Posibilitadores	Vínculos Funcionales
Definición	Poseen autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización. Establecen la normativa a seguir por la organización.	Son públicos que proporcionan inputs y toman outputs. Es decir venden y compran servicios que permiten la subsistencia a largo plazo de la organización. Vínculos de Input: permiten el funcionamiento diario de la organización. Suministran la materia prima para producir productos u ofrecer servicios. Vínculos de Output: se dan con otras organizaciones que usan productos o servicios de la empresa.
Pregunta generadora	¿Quién le da el respaldo económico a la organización? ¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?	¿Quién puede afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
Ejemplos	Accionistas, congreso, entes reguladores o gubernamentales, juntas directivas y comunidades.	Input: colaboradores, sindicatos, proveedores y servicios externos. Output: consumidores, compradores industriales y usuarios de servicios.

Público	Vínculos Normativos	Vínculos Difusos
Definición	Se establecen con organizaciones que enfrentan problemas o poseen objetivos y valores similares.	Estos públicos varían constantemente dependiendo de la situación. Aunque la empresa no los requiera para existir, su accionar tiene una consecuencia directa o indirecta sobre ellos. Algunas veces poseen un interés sobre algún tema en particular.
Pregunta generadora	¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?	¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la organización?, ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?
Ejemplos	Asociaciones, cámaras empresariales, colegios profesionales, ONGs y entes gubernamentales.	Ecologistas, comunidades, estudiantes, medios de comunicación, sindicatos y grupos específicos de personas, competidores

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Esman (citada por Gruning y Hunt, 2003, p.230).

Etapa 3

Identificar: cuál es el beneficio estratégico o importancia de cada uno de los públicos, cuáles son los riesgos de no relacionarse con ellos y cómo los afecta la empresa.

Etapa 4

Priorizar los públicos de interés para la optimización de recursos. Las variables para priorizar los públicos pueden ser muchas. A continuación se describe la herramienta propuesta por la Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social (INTEGRARSE). Esta se

basa en 4 cuatro variables para determinar la criticidad o impacto que los grupos de interés puedan tener sobre una empresa. Cada una de ellas se evalúa bajo una escala del 1 al 4, donde 1 es lo menos crítico y 4 es lo más crítico.

En esta etapa es muy importante que la empresa se pregunte claramente cuál es el beneficio o riesgo de no entablar relaciones con esos públicos. La respuesta a esta pregunta puede aclarar mucho el trabajo futuro.

- **Efecto negativo de la empresa sobre ellos:** se refiere a las posibles y/o reales consecuencias que tienen las operaciones de la Empresa sobre la Parte Interesada. En este caso esta variable toma el valor de:

1. Para efectos neutros: la acción de la Empresa no es percibida en las Partes Interesadas.
2. Para efectos levemente negativos: existen reclamos menores por la acción de la Empresa.
3. Para efectos negativos: la Empresa provoca en sus acciones situaciones que son corregibles.

4. Para efectos negativos importantes: existen efectos irreversibles provocados por las acciones de la Empresa.

- **Diálogo y vinculación con la empresa:** se refiere a la existencia de algún tipo de diálogo con la Empresa o si ya se han llevado a cabo algunas actividades conjuntas. El valor de la variable puede ser:

1. Si la empresa tiene un diálogo sistemático, planes de acción definidos y que han sido aplicados exitosamente.
2. Si la empresa mantiene diálogo ocasional, ya tiene un plan de acción definido, pero cuya aplicación no ha rendido los frutos esperados.
3. Si la empresa ha iniciado contacto para diálogo y ha evaluado la posibilidad de llevar a cabo un plan de acción definido.
4. Si la empresa no ha tenido contacto alguno.

- **Capacidad de afectar las operaciones de la empresa:** se refiere al riesgo potencial de que la parte interesada pueda inte-

rrumpir o paralizar las operaciones de la empresa, en su afán de establecer sus prioridades en la operación normal de ella. El indicador toma el valor de:

1. Cuando el grupo no tiene potencial de incidir en las operaciones de la empresa.
 2. Cuando el grupo tiene un pequeño potencial de incidir en las operaciones o la reputación de la empresa por medio de influenciar en la opinión pública o de otros públicos de interés.
 3. Cuando el grupo tiene potencial de incidir en las operaciones o la reputación de la empresa por medio de influenciar en la opinión pública o de otros públicos de interés.
 4. Cuando el grupo tiene potencial de acción de incidir en afectar negativamente la reputación, o interrumpir o paralizar las operaciones de la empresa.
- **Importancia para la empresa:** se refiere a la importancia que se le da dentro de la empresa a la relación con la parte interesa-

da. Se basa en criterios de tipo estratégico. El indicador toma el valor de 1 cuando el grupo en cuestión no es importante para la Empresa y un valor máximo de 4 cuando el grupo es muy importante para la Empresa, pasando por los restantes valores de acuerdo a estos criterios mínimos y máximos.

Tabla V.II. Matriz para la identificación de criticidad de los públicos de interés

Tipo de Vínculo / Parte Interesada	Efecto negativo de la empresa sobre ellos	Diálogo y vinculación con la empresa	Capacidad de afectar las operaciones de la empresa	Importancia para la Empresa	Total

Fuente: INTEGRARSE

A partir de esta matriz de priorización, es posible crear un mapa que permita ponderar, por un lado, la importancia estratégica para la empresa y, por otra, el impacto que se genera sobre la parte interesada. Estas variables son variables sugeridas, pero cada empresa deberá seleccionar de sus variables de priorización, según su propia definición estratégica de qué espera del relacionamiento.

Etapa 5

Con base en la priorización, crear una matriz del estado actual de la relación con cada uno de los públicos. La matriz debe incluir aspectos como: canales de contacto, periodicidad del contacto, representante(s) del grupo, cómo se comportan y cómo consumen información.

Tabla V.III. Matriz de grupos de interés prioritarios

Tipo de Vínculo / Parte Interesada	Canales actuales de contacto	Diálogo y vinculación con la empresa	Periodicidad del contacto	Representante/s	Temas de interés	Expectativas
Ejemplo: Accionistas	Reportes financieros	Trimestral	Principales accionistas: Luis Rodríguez, María Azofeifa, etc.	Avance construcción nueva planta	Avance construcción nueva planta	Tener terminado el 40% de la construcción

Fuente: Elaboración propia

Estas cinco etapas únicamente guían el trabajo de identificación y priorización de los públicos, pero no son suficientes para iniciar el establecimiento de relaciones con los públicos de interés. La estrategia que se llevará a cabo con cada uno de ellos dependerá de una preparación más exhaustiva que se ampliará en la siguiente sección.

Propuesta para la vinculación con partes interesadas

Si bien es probable que el encargado de comunicación de la sostenibilidad no tendrá bajo su responsabilidad la gestión de los públicos como tal, la construcción de los objetivos de comunicación se derivará en gran medida de los procesos de relacionamiento con las partes interesadas.

Dicho proceso se divide en diferentes etapas, que pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada empresa.

La propuesta que describe este manual sólo brinda un panorama general para la comprensión del papel de la comunicación en la gestión de los públicos de interés y no detalla a profundidad cada una de ellas. Al igual que la metodología para mapear y priorizar los públicos, el proceso se describe por etapas pero estas no necesariamente se deben realizar en el orden cronológico propuesto.

Etapas 1

Identificar los temas y expectativas claves durante los procesos de diálogo y comuni-

cación con los grupos e interés, e incluso áreas en las que puede haber cooperación conjunta.

En este punto es recomendable considerar dos aspectos: las materias fundamentales de la norma ISO 26000 que se abordaron en el segundo capítulo (asuntos de consumidores, derechos humanos, prácticas justas de operación, etc.), los temas materiales y prioritarios de la empresa y otros temas que pueden representar un obstáculo durante los procesos de diálogo e interferir a largo plazo en el éxito del negocio.

De acuerdo a la organización AccountAbility (s.f), especializada en RS, algunos de los temas a considerar en esta etapa son:

- Temas que produzcan impactos financieros directos a corto plazo.
- Políticas corporativas y compromisos existentes con los stakeholders.
- Temas que organizaciones similares consideren relevantes.
- Temas que los stakeholders consideren lo bastante importantes como para movilizarlos a la acción.
- Temas que se consideren normas socia-

les como reglamentaciones propuestas y convenios internacionales, códigos voluntarios y marcos/iniciativas de multilaterales.

Para lograr lo anterior es indispensable conocer cómo se gestiona cada uno de estos temas en la empresa, la prioridad que tienen dentro de la estrategia de negocio, el grado de respuesta ante cada uno de ellos e identificar a los involucrados en los procesos de gestión.

Etapas 2

Priorizar los temas de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados a nivel institucional y agregarlos a la matriz elaborada en la etapa 5 de la sección anterior. Es probable que un mismo tema interese a dos o más grupos de interés diferentes por lo que la organización de la matriz puede ser a partir de los públicos de interés o de los temas sobre los que se desea trabajar.

Etapas 3

Redactar objetivos específicos para cada uno de los públicos que se priorizaron, siempre con la participación de los niveles directivos involucrados en la gestión de cada una de las áreas a tratar. Con base en dichos objetivos, se plantearán los objetivos de comunicación.

Para puntualizar los objetivos, la organización debe estar clara en qué tipo de relación está dispuesta a tener con sus partes interesadas.

En esta etapa determinar el nivel de pasividad o actividad de la relación y el modelo de comunicación que se desea seguir con ellas es indispensable. El trabajo conjunto de AccountAbility, el Programa de Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP) y Stakeholder Research Associates Canada ofrece una herramienta muy útil para estos fines en su Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (2005).

Tabla V.IV. Niveles de la Relación con los públicos de interés

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoques de la relación
Permanecer pasivo	No hay meta ni relación	No hay comunicación	No hay relación	La compañía no se relaciona con sus grupos de interés. Las inquietudes se plantean a través de protestas, cartas, internet, etc.
Hacer un seguimiento	Hacer un seguimiento de las opiniones de los públicos de interés.	Unilateral: de los grupos de interés. a la compañía	No hay relación	Seguimiento en internet u otros medios. Se recibe información de segunda mano de otros grupos de interés.
Informar	Informar o educar a los grupos de interés.	Unilateral: de la compañía a los públicos de interés.	Relación de corto o largo plazo con las partes interesadas. Es un “le mantendremos informado”.	Boletines, cartas, informes, folletos, sitios en internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Acceso a las instalaciones y recorridos. Giras de presentación y exposiciones. Comunicados, conferencias de prensa y publicidad.

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoques de la relación
Realizar transacciones	Trabajar juntos en una relación contractual en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos.	Bilateral limitada: se establece y monitorea la actividad según las condiciones del contrato.	Los términos se determinan a través del acuerdo contractual. Se definiría como “hacemos lo que dijimos que haríamos” y “proveemos los recursos para que ustedes hagan lo que acordamos”	Alianzas público-privadas, lobby, marketing de causas, subsidios e iniciativas de financiación privada.
Consultar	Obtener información y opiniones de los públicos de interés para fundamentar las decisiones internas.	Bilateral limitada: la compañía pregunta y los públicos de interés responden.	Relación de corto o largo plazo con los grupos de interés. Se traduce en “los mantenemos informados, los escuchamos, consideramos sus opiniones y explicamos nuestras decisiones”.	Encuestas, grupos focales, foros en internet, sondeos, evaluación de ambientes de trabajo, reuniones personales y públicas, talleres, foros de asesoramiento.

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Enfoques de la relación
Participar	Trabajar directamente con los públicos de interés para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos de toma de decisiones.	Bilateral o multilateral entre la compañía y las partes interesadas. El aprendizaje es bilateral. Los públicos de interés y la compañía actúan de forma individual.	Relaciones puntuales o de largo plazo. “Trabajaremos con ustedes para asegurarnos que sus inquietudes sean comprendidas, para desarrollar propuestas alternativas y para explicar cómo las opiniones de los stakeholders han influenciado el proceso de toma de decisiones”.	Foros de múltiples grupos de interés, paneles de asesoramiento, procesos de creación de consenso, procesos participativos de toma de decisiones.
Colaborar	Asociarse o convocar una red de los grupos de interés para desarrollar consensos y planes de acción conjuntos	Bilateral o multilateral entre compañía/s y públicos de interés. El aprendizaje y la toma de decisiones son bilaterales. Los stakeholders actúan de forma conjunta.	Relación de largo plazo. “Recurriremos a ustedes en busca de asesoramiento y participación directa para encontrar e implementar soluciones a los desafíos compartidos”.	Proyectos conjuntos, iniciativas voluntarias de dos o más públicos de interés.
Empoderar	Dar las herramientas necesarias a los grupos de interés para que puedan tomar las decisiones sobre determinado tema por sí mismos.	Bilateral limitada: La compañía da el asesoramiento a los stakeholders. Estos pueden expresar sus inquietudes y recibirán una respuesta.	Relación de largo plazo o corto plazo a partir de las decisiones y cambios organizacionales que los públicos de interés realicen.	Capacitaciones, talleres, proyectos conjuntos, foros de asesoramiento, reuniones.

Fuente: AccountAbility et al. (2005). p.59, capítulo 2, Tabla 2.3. Niveles de Relación.

La matriz ofrece una guía sobre las diferentes formas de relacionarse con los públicos dependiendo de los objetivos que persiga la empresa, pero también puede ser utilizada para analizar el estado de la relación con las partes interesadas y definir cuál es el cambio que se quiere generar en ella. En ocasiones será necesario emplear más de una estrategia para enfrentar un problema, por ejemplo, si quiero incentivar a la participación, debo informar primero.

Etapa 4

Identificar los recursos técnicos y humanos que se poseen. Este paso tiene la finalidad de resolver, dentro de las posibilidades de la empresa, los temas que puedan interferir en los procesos de diálogo e identificar las capacidades existentes para alcanzar los objetivos.

Etapa 5

Establecer un plan y cronograma de trabajo para abordar los objetivos planteados con cada parte interesadas empleando los recursos disponibles.

Etapa 6

Iniciar el diálogo con las partes interesadas a través de: reuniones individuales, conferencias, talleres, audiencias públicas, discusiones en mesas redondas, comités asesores, encuestas, estudios de mercado, mecanismos de queja y retroalimentación, entre otros.

Durante el proceso de diálogo se debe: asegurar la representatividad e igualdad de condiciones para todos los grupos, considerar el tiempo necesario para la realización de los cambios y el balance entre las expectativas de los grupos de interés. Además de ser una oportunidad para consultar a los participantes sobre otros públicos que debieran ser involucrados en la discusión.

“El impacto real de los diálogos con las partes sobre la gestión se logra si la introducción de expectativas de los grupos de interés está relacionada con los objetivos organizacionales” y si se tiene muy claro cuál es la agenda de la sustentabilidad que se les propone. (Comunica RSE, 2014, Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad, p.51)

Recuerde: Para todo este proceso es importante que se involucre a diversos miembros de la organización para que avalen los resultados de cada una de las etapas y sugieran nuevas propuestas de abordaje.

Etapa 7

La última etapa se refiere al control y seguimiento, posterior a la ejecución del plan, se compone de 3 tareas principales: revi-

sión de resultados a partir de los objetivos establecidos, recolección de información y retroalimentación de las partes interesadas sobre el relacionamiento y revisar y ajustar el proceso con las mejoras detectadas.

Matriz de evaluación de compromisos

Grupo de interés				
Socios	Clientes	Empleados	Proveedores	Competidores
¿Qué esperan de nosotros?				
Demanda				
¿Qué les hemos ofrecido?				
Oferta				
¿Qué les hemos cumplido?				
Realidad				
¿Qué nos falta hacer?				
Brecha				

Fuente: BAC Credomatic (2015). 5ta Sesión de Alineamiento Estratégico para la Sostenibilidad.

Riesgos de la vinculación

- **Reputación:** si la relación no produce los resultados previstos puede afectar la reputación.
- **Descontento:** si los compromisos no se cumplen o se crean expectativas no realistas sobre los resultados de esos compromisos, se produce un descontento.
- **Manipulación política:** algunos grupos podrían aprovechar el compromiso de la empresa como una herramienta para fines de manipulación política.
- **Relaciones:** Un proceso mal llevado puede causar daños importantes a las relaciones

Fuente: Observatorio para la Responsabilidad Social de las Empresas (ORSE), CSR Europe, Forética y Alianza Europea para la CSR. (2009). Manual Diálogo con los públicos de Interés: Guía práctica para empresas y stakeholders.

Caso BAC Credomatic**Metodología de
Identificación y Mapeo
de Stakeholders**

Por Roxana Viquez

Gerente Regional de RSC de BACICREDOMATIC network

**Identificación, Mapeo y
Relacionamiento con Stakeholders**

Diariamente interactuamos con miles de personas y organizaciones, a través de múltiples canales. Un trabajo consecuente de identificación, mapeo y relacionamiento con nuestros grupos de interés, es para nosotros una acción indispensable. Nos interesa profundizar cada vez más el conocimiento que tenemos de estas personas y entidades, entender mejor sus necesidades y responder más adecuadamente a sus expectativas hacia nosotros en términos de productos, servicios y sostenibilidad.

Identificación de Stakeholders

En el 2010, la metodología que utilizamos para la identificación de nuestros grupos de interés fue resultado de una revisión crítica de nuestro proceso anterior, a la luz de nuevos documentos teóricos y mejores prácticas a escala mundial. De ese análisis concluimos que, para lograr una verdadera integración del desarrollo sostenible a la estrategia del negocio, era necesario tener un claro entendimiento de los componentes de nuestra cadena de valor y partir de esa base para identificar los grupos de interés relacionados con cada eslabón de la cadena.

Así, diseñamos una metodología que incluyó los siguientes componentes:

- Reproducción gráfica de los principales flujos de procesos que utilizamos para la generación de valor económico.
- Organización de 32 talleres prácticos con 158 gerentes y ejecutivos de las áreas responsables de estos procesos, en cuatro países donde operamos.
- Identificación de los principales grupos de interés que tienen relación directa, con cada uno de los pasos, de cada proceso.

- Identificación de las personas más relevantes, físicas y jurídicas, que forman parte de cada uno de estos grupos de interés identificados, en cada país.
- Identificación de riesgos derivados de cada uno de los pasos en los procesos de construcción de valor y de nuevos grupos de interés que podrían derivarse de los riesgos identificados.
- Consolidación, análisis y graficación de la información.

Como resultado de este proceso, se obtuvo un primer listado de 92 sub-categorías de stakeholders distintas. Estas subcategorías fueron clasificadas según la naturaleza de la relación de los stakeholders con la empresa, y el resultado fue sintetizado y graficado, para fines prácticos, en la siguiente mandala.



Mapeo de Stakeholders

Una vez identificadas las principales categorías (11) y sub-categorías (34) de stakeholders, procedimos a hacer una priorización de estos grupos según dos criterios:

- Influencia, entendida como la capacidad de afectar la imagen o la gestión de nuestra empresa, ya sea por el número de personas que es capaz de influenciar o por su capacidad de impulsar leyes o regulaciones que afecten a la empresa.
- Relevancia, entendida como la capacidad de afectar los resultados financieros del negocio, ej.: facturación, rentabilidad, otros.

Dicha priorización fue mapeada en una matriz, y a partir de ella, orientamos nuestras acciones de relacionamiento con cada uno de nuestros principales grupos de interés.

Bibliografía recomendada

- AccountAbility, Programa Medioambiental de las Naciones Unidas (UNEP), Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005) De las palabras a la acción, El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

Parte VI

Objetivos de la Estrategia de Comunicación

Objetivos de la Estrategia de Comunicación

Como se ha dicho anteriormente, la comunicación siempre debe estar alineada a los objetivos del negocio y a los objetivos fijados para cada uno de las partes interesadas de la organización. Por lo tanto, los objetivos de comunicación enfocados a fortalecer la estrategia de sostenibilidad de la empresa deberían incorporarse en los procesos de comunicación interna y externa que se implementan anualmente.

Existen diferentes tipos de objetivos de comunicación dependiendo del conocimiento y apropiación de la RS al interior de la empresa y de la gestión de las partes

interesadas realizada en el momento de su formulación.

Durante las primeras etapas de incorporación de la RS a la empresa — o desde que toma conciencia de sus prácticas responsables sin comunicar — los objetivos principalmente responden a las siguientes necesidades:

- **Informar:** las decisiones y acciones de la compañía de forma focalizada a cada uno de los grupos de interés.
- **Convencer:** sobre los beneficios de la RS y la importancia de adoptar las nuevas iniciativas asociadas a mitigar los impactos negativos de la empresa en su entorno para provocar cambios de actitudes y comportamientos.
- **Alinear:** las prácticas y mensajes de comunicación que salen del equipo y de todas las áreas de trabajo de la entidad con el modelo de negocio sostenible de la empresa.
- **Posicionar:** a la organización como una organización responsable ante los públicos externos y que ha adoptado de manera consciente y real una filosofía de trabajo que contribuye desarrollo sostenible.

- **Cambiar:** la forma en que los públicos, especialmente los internos, realizan algunas prácticas cotidianas en favor de la sostenibilidad.
- **Recordar:** los mensajes que se han expuesto con anterioridad para que no se olviden con el paso del tiempo y sean conocidos por las personas que se integran posteriormente a algunos de los públicos de interés.

Una estrategia para la formulación de los objetivos y el diseño de las diferentes etapas del plan de comunicación es apoyarse el Modelo de Jerarquía de los Efectos de Lavidge y Steiner (1961). El modelo sugiere que los mensajes deben de propiciar procesos cognitivos, afectivos y conductuales en las personas, que varían según el efecto que se quiere generar en el receptor. Los efectos se pueden categorizar en seis: conciencia, conocimiento, aceptación, preferencia, convicción y acción. En la tabla VI.I se detalla cada uno de ellos.

Tabla VI.I. Jerarquía de los efectos de la RS en los públicos de interés

Proceso	Efectos	
Cognitivo	Conciencia	Los mensajes deben generar conciencia sobre la existencia de la RS y asegurarse que todos estén enterados de que la empresa tiene un modelo de negocio sostenible.
	Conocimiento	Tener conocimiento significa saber qué es RS, cómo se lleva a la práctica y cuáles son prácticas sostenibles de la organización.
Afectivo	Aceptación	Una vez que se conoce que las acciones de la empresa tienen impactos en la sociedad y que esta toma o pretende tomar medidas para mitigarlos o potenciarlos, se generará mayor aceptación.
	Preferencia	Generar preferencia o interés sobre la sostenibilidad dependerá del balance entre costo y beneficios que se le presente a las partes involucradas y el uso de una estrategia que apele a la naturaleza afectiva de las personas.
Conductual	Convicción	A pesar de que los públicos comprendan la importancia de la RS y prefieran las prácticas responsables de la empresa ante cualquier acción que tenga un efecto negativo, se les deben dar razones adicionales de manera individualizada que generen el deseo de asumir la RS como una filosofía propia y no de la empresa.
	Acción	Una vez que los stakeholders están convencidos tenderán a la acción, pero deben ser impulsados por la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Lavidge y Steiner (1961)

La relación directa entre la categorización expuesta y los objetivos citados anteriormente se puede observar en la siguiente figura:

Figura V.I. Ciclo de los objetivos de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Recuerde: La coherencia entre acción y comunicación es la base fundamental para el logro de los objetivos y la mitigación de riesgos, “es mejor decir “estamos empezando, vamos de a poco”; que intentar hacer todo de golpe. En estos temas no hay que manejarse con criterios tan publicitarios. No hay que decir lo que se es, hay que contar lo que se está haciendo” (Comunica RSE, 2014, Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad, p.13)

Errores de comunicación más comunes

- Añadir de manera irreflexiva el término sostenibilidad a cualquier cosa que se hace.
- Tender a comunicar incluso antes de hacer.
- Comunicar programas y acciones aisladas.
- Comunicar siempre lo mismo, de manera narrativa y sin datos fácticos ni indicadores.
- Enarbolar una imagen de “responsabilidad” pero sin ofrecer información para que sus audiencias puedan concluirlo por sí mismas.
- Ver a la comunicación como un fin en sí mismo y no como un medio para potenciar la sustentabilidad.
- Contradecir sus propios mensajes de sustentabilidad con sus conductas corporativas.
- Comunicar siempre dentro de un mismo círculo endógeno de convencidos.
- Escaparle a los temas difíciles y conflictivos.
- Exageran el impacto de su aporte a la sociedad.

Fuente: Comunica RSE (2014). Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad, capítulo 4, p.14

Caso Grupo Nación

Camino hacia la Estrategia de Triple Utilidad

Por Gisela Sánchez

Encargada de Relaciones Corporativas Grupo Nación

Con el apoyo y guía de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), en el año 2011 Grupo Nación se dio a la tarea de llevar un proceso para la creación de una Estrategia de Triple Utilidad, con la cual la empresa velaría por su crecimiento económico al mismo tiempo que se proponía desarrollar su entorno ambiental y social.

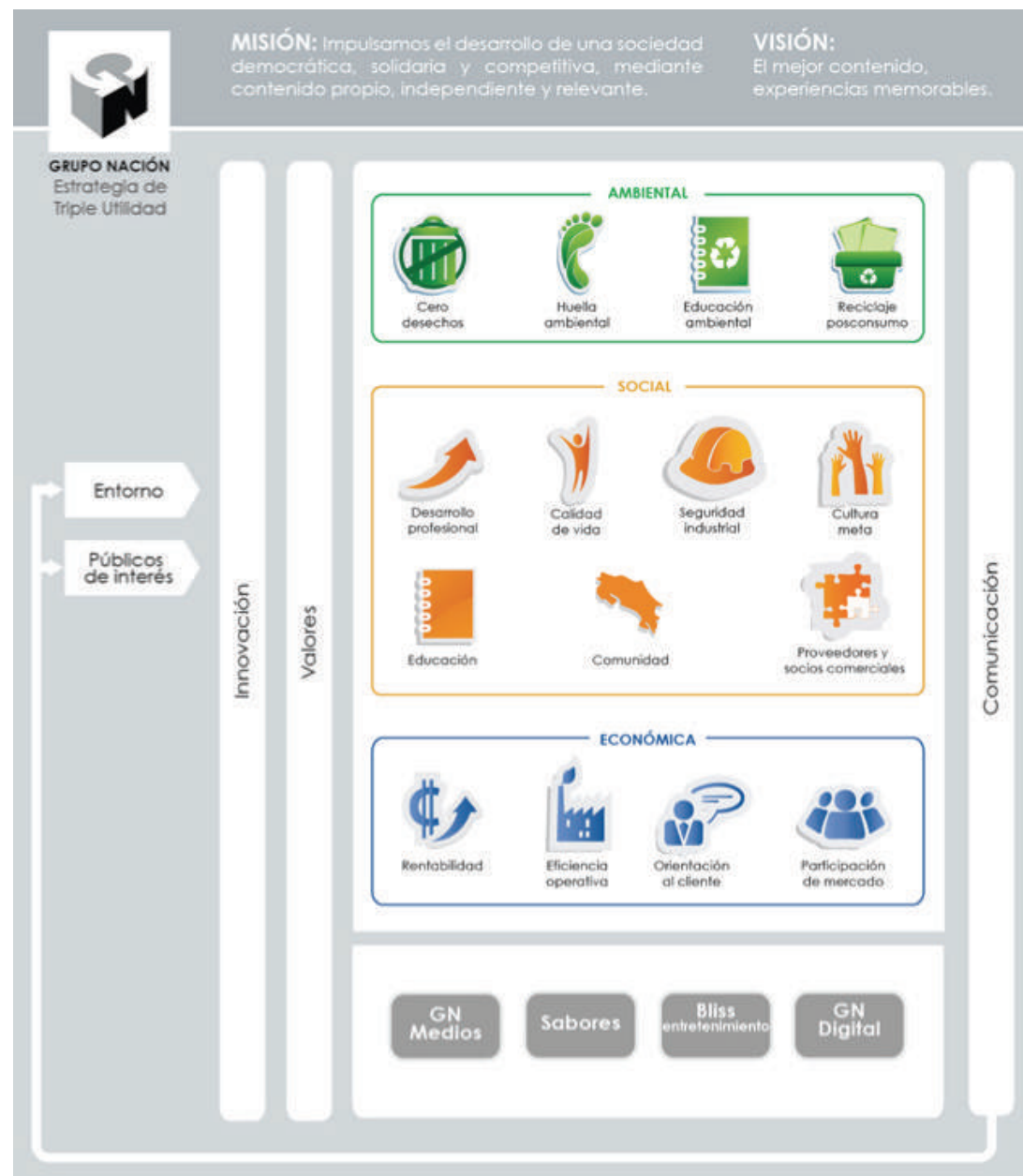
Para ello, definió en primer lugar a sus públicos de interés, que quedaron conformados de la siguiente manera: Lectores y Suscriptores, Accionistas, Colaboradores, Representantes de la Sociedad, Socios de Negocio, Proveedores y Clientes de Negocio. Posteriormente

realizó un amplio y profundo estudio con ellos, a fin de conocer las expectativas que tenían con respecto al desempeño de Grupo Nación en la dimensión social, ambiental y económica.

Adicionalmente a esta labor, se trabajó en una matriz de temas vitales para el negocio que debían estar incluidos dentro de la nueva Estrategia y se revisaron los temas de relevancia en materia de sostenibilidad para la industria.

Tomando en cuenta estas tres vías de información, el equipo gerencial definió los objetivos estratégicos que de ahí en adelante iban a regir el trabajo de la empresa en las tres dimensiones: Social, Ambiental y Económica y así quedó definida la Estrategia. Estos objetivos fueron ratificados luego por la Junta Directiva.

Una vez realizadas estas acciones, el siguiente paso fue un proceso de alineación total mediante el sistema de planificación estratégica y control de la gestión de la empresa, a fin de garantizar que los objetivos se cumplieran como parte de las metas de cada unidad de negocio. A continuación se presenta un diagrama resumen de la estrategia:



Desde la implementación de la Estrategia en el 2011, se ha trabajado año con año para avanzar en cada uno de los objetivos propuestos, cuyos resultados han quedado expresados en los Informes de Sostenibilidad que se vienen realizando desde el 2009.

En el 2014 la empresa se propuso, además de elaborar el informe, presentarlo a los públicos de interés, actividad que repetimos en el 2015 en formato de presentación y consul-

ta a estos mismos grupos sobre la gestión realizada y oportunidades de mejora.

Para este año 2015 la empresa se plantea una actualización de la Estrategia, para lo cual se encuentra en el proceso de revisión de los temas materiales de la organización, tomando nuevamente en cuenta a sus grupos de interés, el equipo gerencial y los temas vitales a nivel de la industria.

Parte VII

El Papel de las Herramientas

El Papel de las Herramientas

Las herramientas o tácticas muchas veces opacan la importancia de la planificación por ser la parte más tangible de los procesos de comunicación, pero no se debe olvidar que estas siempre deben estar supeditadas a los objetivos estratégicos determinados. “La comunicación no son sus herramientas”.

Los objetivos van a dictar qué información es necesario recolectar o qué aspectos aún deben ser investigados con mayor profundidad. A partir de ese diagnóstico y la información reunida durante el proceso de mapeo y priorización de públicos, se deberán seleccionar los canales, las acciones y las herramientas de comunicación a utilizar.

Las herramientas dirigidas a los públicos internos y externos son muy variadas y se pueden complementar unas con otras para alcanzar un objetivo determinado. Todas ellas deben ser coherentes y alineadas con la identidad o esencia organizacional; es decir, su historia, su cultura organizacional, su comportamiento y las políticas funcionales que la empresa ha adoptado a lo largo del tiempo. En cada uno de esos elementos, debería vislumbrarse el compromiso adquirido por la empresa en materia de RS.

Además, deben ser herramientas eficaces en el cumplimiento del objetivo según el público al que se dirigen y deben responder a la estrategia propuesta.

Si bien las herramientas varían de acuerdo a la estrategia de cada empresa, la tabla VII.I presenta algunas de las herramientas más utilizadas por los encargados de administrar de la comunicación a lo interno y externo de la organización. No obstante, la innovación y la creatividad son parte fundamental de los procesos de creación de herramientas y mensajes y no se deberían asumir como herramientas estáticas y mucho menos únicas.

Tabla VII.I: Herramientas de comunicación

Público Interno	Público Externo
Gerente	Colaboradores
Código de ética/Manual del empleado	Voceros
Boletín Interno	Comunicado de prensa
Pizarras Internas	Reuniones bilaterales
Materiales Impresos	Intervenciones BTL
Intranet	Ferias/ Talleres/ conferencias
Listas de correo electrónico	Medios digitales/redes sociales
Charlas	Publicidad
Talleres de capacitación	Web Corporativa
Reuniones grupales	Material audiovisual
Buzón de sugerencias	Memoria de sostenibilidad
Actividades de recreo	Nuestros productos y servicios
Aplicaciones telefónicas de uso interno	Aplicaciones telefónicas de uso externo

Fuente: Elaboración propia

El constante cambio en los modelos de negocio y gestión del talento humano impactan la forma en que fluyen los mensajes dentro de las organizaciones, con implicaciones en la manera en que las personas se comunican unas con otras.

Dicho esto, habría que asumir la lista citada como una pequeña muestra de lo que el encargado de comunicación puede utilizar para transmitir sus mensajes. Lo más im-

portante es no perder de vista: los objetivos, las características de los públicos con los que se quiere comunicar y que la creatividad e innovación debe ser una constante durante la planeación y el diseño.

Como este manual no se pretende describir de forma exhaustiva las técnicas que se utilizan para comunicar. A partir de las herramientas expuestas, se seleccionaron tres de las áreas más comunes para la gestión

de la comunicación en RS: la gestión de prensa, la rendición de cuentas y la comunicación digital.

Gestión de Prensa

La imagen corporativa se constituye a partir de la percepción de los públicos sobre el comportamiento corporativo y los mensajes que la organización difunde a través de sus procesos de comunicación interna y externa. Sin embargo, la relación con los medios de comunicación es una pieza fundamental para la proyección de la imagen intencional de la empresa, la rendición de cuentas y la sensibilización sobre RS.

¿Por qué es tan importante tomar en consideración a los medios en temas de RS? Por ser mediadores entre la empresa y el consumidor. Debido a las prácticas irresponsables de las empresas a lo largo de la historia, su credibilidad fue minada fuertemente y la prensa se convirtió en la herramienta para hacer frente a la mala reputación del sector o para reforzarla; constituyéndose así, en un actor “imparcial” que brinda mayor seguridad a los consumidores.

En comunicación, ser un ente externo o “tercera parte” dentro de un conflicto, o emitir una opinión sobre otros actores, tiene grandes implicaciones. Si la empresa es un actor y los públicos de interés o consumidores son otro, habrá desconfianza hasta que terceros actores (medios de comunicación, amigos o conocidos) confirmen la veracidad de los hechos que se adjudican las empresas.

Antes de iniciar cualquier gestión de prensa, la organización debe saber qué está diciendo esa tercera parte sobre ella y su competencia, a través de un monitoreo de medios y un análisis de contenido. El diagnóstico de la situación actual es necesaria para conocer cuáles temas que le perjudican a la organización se están difundiendo, qué oportunidades temáticas posee e identificar casos de éxito que pueden ser utilizados para la elaboración de un plan del medios acorde a sus necesidades.

El objetivo de la empresa debe ser que los medios amplifiquen los mensajes que emite a través de sus canales formales e informales, según las acciones ejecutadas. Esto quiere decir que son un arma de do-

Recuerde: ¡No invente el agua tibia! Consulte a las otras áreas funcionales sobre los medios de contacto que utilizan actualmente para comunicarse con las diferentes partes interesadas. Puede ser que sean medios eficaces para los objetivos propuestos.

ble filo, pues si la empresa incumple sus promesas y proyecta su imagen a partir de “intenciones” y no de “hechos”, la prensa puede perjudicar su reputación y la relación existente con sus partes interesadas.

“La continuidad y la veracidad en la información son los dos elementos que constituyen la transparencia informativa. Ella permite ganar la fiabilidad y la credibilidad de los medios y de la audiencia.” (Asociación de directivos en comunicación, 2010, La Aplicación de las Herramientas de Comunicación a la RS p.92)

Si partimos de que ambos actores – empresa y medios – poseen intereses, la información que se pretende sea difundida por los periodistas debe presentarse bajo alguno de los criterios de noticiabilidad que se utilizan para determinar si un tema es noticia o no:

- **Actualidad o inmediatez:** entre más reciente un hecho mayor es su posibilidad de convertirse en noticia.
- **Magnitud:** la cantidad de personas involucradas o afectadas determinará si el tema es relevante para la población en general.
- **Proximidad:** es un factor con una significación dual, pues puede referirse a la di-

mensión geográfica o la relación directa que existe entre un medio y una audiencia particular por el tipo de información que este último publica.

- **Espectacularidad o curiosidad:** hace referencia a casos de hechos poco comunes y es uno de los criterios más utilizados por los medios de comunicación.
- **Novedad:** los hechos que ocurren por primera vez o rompen con la cotidianidad son una herramienta muy común para darse a conocer.
- **Poder:** habrá noticia si hay personajes involucrados que ostentan poder o que sus acciones son de interés público.
- **Utilidad:** es la característica de la información práctica que puede ofrecer beneficios para el estilo de vida del lector.
- **Impacto social:** es generado por acontecimientos con efectos o impactos en grandes sectores de la sociedad.
- **Continuidad:** ocurre cuando hay un hecho que se le da cobertura durante varios días o semanas para conocer el resultado.

La consideración de estos valores facilitará presentar las acciones de la organización en materia de sostenibilidad bajo un enfoque interesante para el periodista. Lo tras-

cidental, además de seleccionar el tema sobre el cuál se desea que se publique, es analizar cómo se le va a presentar a los periodistas la información de acuerdo al público al que se dirige el medio en el que trabaja.

“Dada la saturación que sufren los medios, a la hora de diseñar y comunicar las iniciativas en RS, es recomendable combinar aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo (mayoritarios) con otros más atractivos, emocionales y “vendibles” para los medios de comunicación” (Forética, s.f, La Comunicación de la RSE, p.45).

Siempre debe cuestionarse si lo que se desea comunicar es noticia, pues existe el riesgo de perder el “valor” como fuente confiable y el interés del periodista sobre futuros temas que se le presenten. Ya sea desde el momento en el que se le escribe por correo electrónico, envía un comunicado o convoca a una conferencia de prensa; el ángulo de la noticia, los mensajes clave y las palabras a utilizar deben seleccionarse cuidadosamente.

Lo que NO se debe hacer:

- Creer que se dispone de los medios de comunicación
- Condicionar la información
- Amenazar con retirar publicidad
- Enviar múltiples copias de prensa a diferentes departamentos o personas del mismo medio
- Llamar al jefe o editor para que presione al periodista.
- Pedir espacios específicos.
- Llamar varias veces al día para consultar al periodista si ya leyó el comunicado de prensa.
- Invitar a un periodista a tomar algo o a comer y no proporcionarles la información que ocupan (hacerles perder el tiempo).
- Llamar a las 9 de la mañana, hora usual de las reuniones con los jefes redacción.
- No responder a tiempo
- No estar preparado en una entrevista
- No construir mensajes claves y perder oportunidades, únicamente, contestado preguntas
- Enviar a voceros o voceras no preparadas para los diferentes temas

Lo que Sí se puede hacer

- Establecer una relación con los periodistas y saber claramente cuáles son los temas que los periodistas tratan para dirigir la información adecuadamente.
- Enviar una hoja o un párrafo de pistas informativas para que el periodista le dé seguimiento, en lugar de notas de prensa.
- Entrevistar usted mismo a los miembros de la organización, grabarlos y enviar el material para que lo puedan integrar a sus historias.
- Utilizar festivos o vacaciones para difundir información atemporal o de menos interés, por la escasez de oferta de información.
- Ofrecer entrevistas con objetivos de comunicación claros.
- Adjuntar material audiovisual a sus comunicados.
- Llamar el día antes de las conferencias de prensa para confirmar asistencia.
- Antes de enviar un comunicado o llamar a un medio de comunicación para ofrecerle una noticia, pregúntese:
 - **¿Qué?:** tengo algo que decirle.
 - **¿Quién?:** quién es el periodista que se encarga de esos temas, a quién le puede interesar.
 - **¿Dónde?:** ¿dónde debo enviar esa información al medio, al correo electrónico, debo ir o debo llamar?
 - **¿Cuándo?:** cuál es el mejor momento para que me ponga atención y mi tema logre capturar su interés
 - **¿Por qué?:** ¿por qué debería publicar eso?, ¿Tengo los datos, fuentes o hechos que provocarán una publicación?
 - Si se encuentran respuestas a todo esto, tenemos altas posibilidades de que nos publiquen.
 - Construir informaciones de interés público, no de interés para la empresa.

Recuerde: La gestión con medios de comunicación es una relación, no es un momento. No acuda a los medios pensando que todo lo que usted les dice es importante para ellos. El proceso de que publiquen notas de interés para la empresa es lento e implique inversión en una estrategia seria, que en un mediano plazo dará resultados.

Memoria de sostenibilidad como mecanismo de rendición de cuentas

Aunque los medios de comunicación facilitan la rendición de cuentas a los públicos de interés, la empresa debe utilizar otras herramientas que le permitan amplificar sus mensajes. Dar a conocer las acciones positivas y los impactos negativos que aún representan un reto para la organización, es parte de la responsabilidad de la empresa y le permiten construir una reputación sólida basada en hechos y no en discursos.

La imagen corporativa puede beneficiarse con una adecuada gestión de prensa a partir de acciones concretas realizadas durante toda la estrategia de RS. Sin embargo, la reputación se crea a partir de los patrones de conducta evidenciados a lo largo del tiempo y que quedan registrados anualmente en las memorias de RS de las empresas u otras herramientas.

La memoria de sostenibilidad, por registrar con mayor detalle las acciones de la organización en sus ejes económico, ambiental y social, permite mostrar la transparencia y rigurosidad con que se lleva a cabo la

estrategia de RS de la empresa. Es la punta del iceberg que pueden ver los públicos de interés y que se debe amplificar con herramientas que contribuyan a su difusión.

A nivel internacional existe una organización llamada Global Reporting Initiative (GRI), que se ha encargado de la estandarización de las memorias de sostenibilidad. Su finalidad es garantizar la transparencia en la exposición de la información y permitir procesos comparativos entre una empresa y otra.

La institución ha creado una Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad y un Manual de Aplicación que pueden ser utilizados durante el proceso de formulación de las memorias de las empresas o adaptados de acuerdo a las capacidades e intereses organizacionales.

Según la Guía, las memorias de sostenibilidad deben incluir:

- Cuáles son los grupos de interés y explicar cómo se ha respondido a sus expectativas e intereses.

- Distinguir entre los impactos que se generan a nivel local, regional o internacional.
- Los aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o que influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- Las metas propuestas en sus dimensiones de alcance, límites y tiempo de forma exhaustiva.
- E involucrar los grupos de interés en el análisis del desempeño de la organización en el periodo analizado.

Este último punto es una tendencia que ha empezado a tener una mayor relevancia en los últimos años, pero que debe ser tomado en cuenta en el plan de trabajo anual de la empresa para evitar que se convierta en un proceso consultivo superficial sin impacto real.

Por otro lado, según GRI, el reporte además de detallar en el contenido, debe seguir una serie de principios que aseguren la calidad

de la información y la comprensión quienes consulten la herramienta. Lo que permite a los grupos de interés efectuar valoraciones fundamentadas y razonables sobre el desempeño de la organización:

- Reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general.
- Seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática para que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización.
- Presentar información lo suficientemente precisa y detallada para que permita analizar el desempeño de la organización.
- Presentar sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que partes interesadas dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas.
- Presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la

memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente.

- Reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria, de modo que se puedan someter a evaluación.

Los contenidos y el formato de la información descritos dejan entrever el trabajo a profundidad que debe realizar la organización para dar cuentas a sus grupos de interés sobre las acciones realizadas y los retos por enfrentar. Para ahondar en ambos aspectos el recuadro de Bibliografía recomendada puede darle mayores pistas sobre cómo operacionalizar el desarrollo de la memoria de sostenibilidad.

Es importante recordar que la memoria es la base para fundamentar la rendición de cuentas, pero su publicación por sí sola no constituye la respuesta a las exigencias del entorno social en el que se inserta la empresa. Su recopilación exige el desarrollo herramientas y mensajes de comunicación más concisos y que se adapten a las necesidades de cada uno de los públicos a los que se les desea informar sobre el trabajo de la organización.

Algunos ejemplos para transformar el contenido de la memoria en una herramienta útil para fortalecer la reputación de la organización son: un resumen ejecutivo de la memoria, realizar versiones cortas o infográficos para ser compartidos en las plataformas digitales de la empresa, presentar versiones interactivas en las que el lector puede acceder directamente al capítulo que más le interesa, realizar videos institucionales sobre los temas de mayor interés, u organizar actividades asociadas a la publicación de la memoria en las que se inviten a las partes interesadas.

Recomendaciones previas a la publicación del manual

- Realizar reuniones con grupos de interés para saber su opinión de la memoria.
- Insertar declaraciones de representantes de los diferentes stakeholders.
- Generar resúmenes de temas de acuerdo a los públicos de interés. No a todos les interesa todo.
- Incluir un apartado dedicado a asuntos sensibles o polémicos.
- Tenerlo todo en la web
- Asegurarse de que todos sepan el momento en que se publicase pueden realizar de forma independiente.

Fuente: Asociación de directivos en comunicación (2010). La aplicación de las herramientas de Comunicación a la RSE, p.40.

Comunicación digital

Lo medios digitales poseen herramientas con gran potencial para mejorar la relación con las partes interesadas de la organización, especialmente consumidores. En comparación con los medios de comunicación tradicionales, permiten medir el alcance real en las audiencias, los tiempos de evaluación y corrección de errores son mucho menores, los costos de inversión son inferiores en algunos casos y permiten mantener un registro documentado de fácil acceso al público sobre las prácticas de sostenibilidad de la empresa.

Sin embargo, antes de sumergir la empresa en el mundo digital, se debe considerar si es necesario y relevante para los objetivos de comunicación de la empresa y si es coincidente con los públicos a quienes se quiere dirigir y cómo estos se comunican. La empresa debe ser cuidadosa con el medio digital, ya que una vez en él queda expuesta de forma definitiva al escrutinio público y aumenta el riesgo a sufrir una crisis de comunicación.

En los medios digitales, para lograr que ese discurso de RS sea atractivo, debe integrar-

se de manera natural en los demás discursos organizacionales, conocer los públicos a los que se dirige cada plataforma digital y seguir una serie de pautas de generación de contenido que atraigan a los cibernautas. Es decir, no hay una estrategia específica para medios digitales, estos se deben incluir en la estrategia general, son una herramienta más.

Según Cristian Cambroner, experto en redes sociales de la agencia de publicidad digital Big Web Noise, el plan de trabajo para utilizar estas herramientas debe ser el siguiente (julio 2014, mesa de trabajo Comunicación Estratégica para la sostenibilidad):

1. Definir el objetivo y el público al que se le va a hablar.
2. Seleccionar la plataforma digital a utilizar: por ejemplo Facebook, Twitter, Instagram, Vine, etc. En este punto se debe considerar que no todas las redes son para todas las marcas y que no todas las redes sirven para cualquier objetivo.
3. Seleccionar el “tono” con el que se le va a hablar a los públicos: dependerá de la

identidad organizacional y la plataforma seleccionada.

4. Desarrollar el contenido o mensajes a difundir: pueden ser escritos, fotográficos u audiovisuales.

El desarrollo del contenido es el paso final pero al que hay que dedicarle mayor tiempo para su elaboración. Su difusión y propagación en la red dependerá de una serie de variables, pero principalmente la interacción que se genere con los públicos es lo que determinará el éxito del contenido.

Para Cambroneró (2014) los principales elementos que hay que tener en consideración son una combinación de los valores de noticiabilidad junto con otros que son característicos de las redes sociales:

- **Timing:** muchos de los hechos noticiosos que se publican en los medios de comunicación a diario pueden ser aprovechados por la marca para posicionar sus mensajes de sostenibilidad.
- **Novedad y proximidad:** dos valores noticiosos que aplican a cualquier medio.

- **Curiosidad:** es un valor que puede ser explotado con mayor constancia y profundidad en las redes.
- **Impacto:** genera recordación en los públicos y discusión alrededor del tema.
- **Humor:** es el valor que posee mayor poder de atracción de las audiencias.
- **Exclusividad:** las acciones de RS pueden ser ese elemento diferenciador con respecto a la competencia.
- **Afinidad:** se deben transmitir valores similares a los de los públicos.
- **Equity:** medir el valor que las publicaciones le van agregando a la marca.

Fuente: Big Web Noise (2014). Mesa de trabajo Comunicación Estratégica de la sostenibilidad, sesión 5.

Al igual que con las demás herramientas de comunicación utilizadas durante la gestión de la relación con las partes interesadas, las herramientas digitales están al servicio de la calidad de las relaciones y no de la

masividad de los contactos realizados. La recordación, el posicionamiento y el interés por los productos y servicios de la organización dependerán de ello.

Generación de contenido: Caso de Facebook

Los usuarios tendrán mayor posibilidad de recibir el contenido publicado si:

1. El contenido tiene afinidad con las características y gustos del cibernauta. Si este ha compartido o dado “me gusta” a contenido previo.
2. El tipo de contenido que se publica: la prioridad en orden descendente es: fotografía, video, enlace y comentario.
3. El tiempo que lleva el contenido colgado en la red. Entre más tiempo transcurre desde su publicación el contenido pierde relevancia.
4. Dependiendo de la organización el presupuesto para la promoción y divulgación de información puede variar, por lo que existen dos opciones que le permitirán difundir sus contenidos, ya sea de forma orgánica o por de forma pagada.

Recuerde: Una vez que su marca o gestión de RS está en las redes sociales, deberá lidiar no solo con seguidores positivos, sino también con seguidores críticos o negativos. Hay que saber cómo manejar esos casos de manera rápida y correcta, sino, se le podrá hacer mucho daño a estos esfuerzos.

Caso Coopeservidores

Avanzamos hacia una Comunicación Digital, Inclusiva y Participativa

Por Guillermo Solano

Jefe de Proceso de Comunicación

En la cooperativa de ahorro y crédito COOPESERVIDORES se ha venido avanzando en los últimos años en la migración hacia una comunicación más digital, pensando no solo en lo que demanda la tendencia actual en la materia, sino en la coherencia de nuestras prácticas con la estrategia de sostenibilidad de la organización.

Pensar en lo digital es comenzar a cavar hondo--pero firme--en un proceso de culturización para que los diferentes públicos de interés consuman contenidos que mezclan tres características: el texto, el audio y el video.

El resultado se plasma en una estrategia de comunicación institucional donde se rompe el esquema tradicional u horizontal a uno donde todas las partes tienen la oportunidad de emitir criterios, opinar y, juntos, construir valoraciones.

Una red que nos une

Muestra de ello es la Red de Corresponsables que a nivel institucional se erigió.

Ellos y ellas, colaboradores(as) de todos los procesos y sucursales, se encargan de cubrir actividades, registrarlas en fotografías o videos, para que sean divulgadas a través de los canales que, en nuestro caso, administra el proceso de Comunicación de COOPESERVIDORES.

Su aporte es un salto valioso en ese esfuerzo por lograr una comunicación participativa, aprovechando los medios digitales.

A nivel de estructura, los insumos que se reciben se plasman en canales para cada uno de nuestros públicos de interés: colaboradores, asociados(as) regulares, aso-

ciados inversionistas, medios de comunicación colectiva e instituciones.

Interacción total

Para cada uno de ellos se ha trabajado en la migración de canales tradicionales (impresos o que utilizan formatos en PDF) a otros que generan contenido multimedia.

Por ello, es usual ahora que nuestros boletines se envíen con una programación web que permite incluir vínculos a otras páginas, redes sociales, videos, opinar e incluso darles un “me gusta”.

Facultamos de esta manera el encaminamiento de nuestra estrategia de sostenibilidad (económica, social y ambiental) a través de canales que buscan gustar, convencer y ser leídos.

La trilogía de la comunicación (informar, enseñar y entretener) se adapta a la tendencia actual que da paso a los materiales online y ahora, desde el ámbito de lo institucional.

En COOPESERVIDORES hemos reconocido la importancia de dar este paso y ahora nos preparamos para ir más allá: nuevos canales y nuevas formas de decir las cosas, porque el mundo evoluciona y la forma en que nos comunicamos e interactuamos, también.

Bibliografía recomendada

- Global Reporting Initiative.
www.globalreporting.org

Parte VIII

La evaluación

Como todo proceso de planificación, la planificación estratégica de comunicación para la sostenibilidad debe concluir en una etapa de evaluación donde, a la luz de los objetivos y metas planteadas, se analicen los resultados, las lecciones aprendidas y la información necesaria para iniciar un nuevo proceso con los ajustes necesarios.

De esta manera, el ciclo de planificación global de una estrategia de comunicación para la sostenibilidad se ve como se mencionó en la Parte IV de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

No se puede olvidar que, así como una empresa debe trabajar bajo un proceso de mejora continua, la comunicación también debe perfeccionar y adaptarse a los cambios tras cada ciclo y grupo de objetivos cumplidos y debe, asimismo, reportar y rendir cuentas sobre los impactos generados.

Glosario

Desarrollo Sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Fusiona los objetivos de calidad de vida elevada, salud y prosperidad con la justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para mantener la vida en toda su diversidad. Estos objetivos sociales, económicos y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente, por lo que el concepto se considerara como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto. (Norma ISO 26000)

Modelo de negocio Sostenible

Modelo de negocio empresarial que permite gestionar las operaciones de una organización de forma sostenible, impactando las 3 dimensiones del desarrollo sostenible: economía, ambiente y sociedad; de

manera que se mantiene la rentabilidad de la empresa, y al mismo tiempo se generan cambios positivos en el entorno interno y externo de la organización.

Responsabilidad Social

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Es decir, es un paradigma busca mitigar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos para alcanzar una sociedad, una economía y un ambiente sostenibles. (Norma ISO 26000)

Responsabilidad Social Empresarial

Es el concepto utilizado cuando el modelo de sostenibilidad es adoptado por una organización con fines de lucro o empresa, pues el concepto de Responsabilidad Social no es único para las empresas.

Partes Interesadas

Son todas las organizaciones, grupos o personas que se ven afectados por los impactos, positivos y negativos; actuales y futuros de la organización, o que influyen la opinión de los otros sobre su labor. Según la norma ISO 26000, estas tienen interés en cualquier decisión o actividad que realice la organización, y al ser sus intereses afectados por una organización, surge una relación inmediata. “No es necesario que la relación sea formal. La relación creada por estos intereses existe independientemente de que las partes sean conscientes de ello.” (Norma ISO 26000)

Rendición de Cuentas

Este principio se refiere a la obligación que tienen las organizaciones de rendir cuentas por los impactos que sus acciones causan en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Esto implica aceptar un escrutinio público y el deber de responder a ese escrutinio ante las decisiones y errores que se cometan en perjuicio de algunas de las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Transparencia

Las empresas deben ser transparentes en las decisiones y actividades que impactan a la sociedad y el medio ambiente. Esto implica revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas que es responsable. Si bien existe información confidencial y que debe ser únicamente conocida por la empresa, el criterio para compartirla depende de su relación con sus impactos y responsabilidades con la sociedad. La claridad y la precisión se requieren para asegurar que sea digerible y entendida por los públicos organizacionales que puedan prestar interés en ella.

Referencias Bibliográficas

AccountAbility, Programa Medioambiental de las Naciones Unidas (UNEP), Stakeholder Reserch Associates Canada Inc. (2005) De las palabras a la acción, El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

Asociación de directivos en comunicación. (2010). La aplicación de las herramientas de Comunicación a la RSE.

Avidge, r. y Steiner, g. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness, Journal of Marketing, Vol (24). p. 59-62.

Big Web Noise. (2014). Algo que decir. [Diapositivas PowerPoint]. Recuperado de: mesa de trabajo Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad, sesión 5.

Comunicar RSE. (2014) ¿Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad?, Ideas para el debate y recomendaciones para la toma de decisiones. Recuperado de: <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=13550>

Forética (s.f) La Comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable.

Grunig, J y Hunt, T. (2003). La identificación de los vínculos de las organizaciones con los públicos. En: Dirección de las Relaciones Públicas. Madrid: Gestión 2000.

Observatorio para la Responsabilidad Social de las Empresas (ORSE), CSR Europe, Forética y Alianza Europea para la CSR. (2009). Diálogo con los públicos de Interés: Guía práctica para empresas y stakeholders.

Porter Novelli (2014). RSE: una nueva forma de hacer negocios. [Diapositivas PowerPoint]. Recuperado de: Mesa de Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad, sesión 2.

Prensa Ejecutiva (2014). Comunicación y Sostenibilidad. [Diapositivas PowerPoint]. Mesa de trabajo Comunicación Estratégica de la Sostenibilidad, sesión 3.

Reputation Institute (26 de noviembre del 2013). ¿Cómo influye la reputación en la cuenta de resultados? [Registro web]. Recuperado de: <http://reputationinstitute.es/reputacion/como-influye-la-reputacion-en-la-cuenta-de-resultados/>

Secretaría Central de la Organización Internacional de Normalización. (2010). Norma ISO 26000, Responsabilidad Social. Ginebra: Suiza

