



MODELO DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

MAE. Fernando Agüeros Sánchez¹
MA. Héctor Javier Rodríguez García
Juan Francisco Martínez Domínguez
Universidad Autónoma de Coahuila
Facultad de Contaduría y Administración

RESUMEN

Esta investigación se realiza en tres partes: la primera se presentó en Boca del Río, Veracruz en Mayo 2011 (en ACACIA 2011) con el título de “La Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva”, parte enfocada al análisis del concepto de Responsabilidad Social Empresarial incorporado a la gestión empresarial. En este proceso se incorporaron valores éticos, políticas y programas diseñados para apoyar la toma de decisiones, ampliando la visión empresarial de lo estrictamente económico a la preocupación por el impacto en su entorno social y ecológico.

En la segunda parte, se propone la aplicación de un modelo que acerque la RSE a las MiPyMES fortaleciendo sus sistemas de gestión en términos de confianza, transparencia y generación de valor para todas las partes interesadas, mejorando de manera sistemática el desempeño de las

¹ fdo_agueros@hotmail.com

empresas en términos económicos, sociales y ambientales y se presento en ACACIA 2012 en el ITESM campus Estado de México con el título “El uso del Autodiagnostico como herramienta fundamental para la implementación de un programa de RSE”

En cada una de las etapas de este proceso se obtienen resultados tangibles y medibles:

- ✓ Aplicación del autodiagnóstico donde se identifican las fortalezas y debilidades principales en materia de RSE.
- ✓ Elaboración de un Plan de Acción para implantar medidas eficaces para subsanar las debilidades encontradas y diseñar un sistema de gestión para el programa de RSE

En esta tercera parte se propone Diseñar un “Modelo de Comunicación Responsable para la Responsabilidad Social Empresarial”.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, autodiagnóstico, generación de valor, comunicación responsable.

INTRODUCCIÓN

La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social así como de la propia conciencia empresarial.

La gestión de la empresa no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

Las entidades que sepan integrar adecuadamente La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico en un mercado tan competitivo.

La creciente globalización y la participación de México en el comercio internacional motivarán, a mediano plazo, la incorporación de prácticas RSE en las empresas nacionales que deseen expandir su mercado hacia países donde al tema de Responsabilidad Social Empresarial se le da mayor importancia.

De ahí la necesidad de implementar un programa de RSE en la empresa, partiendo de un autodiagnóstico que garantice, de alguna manera, el conocimiento del estado actual de la organización en el tema de RSE.

Se ha comprobado que un sistema de gestión empresarial basado en un programa de RSE da como resultado una ventaja competitiva en el mercado actual.

Ahora surge la pregunta ¿Cómo garantizo que el ambiente tanto interno como externo están debidamente informados de las acciones y resultados que ha tenido la empresa con el programa debidamente implantado?

JUSTIFICACIÓN

En la primera parte de esta investigación denominada “La Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva” se demostró que:

- 1.- Una empresa que desarrolla la responsabilidad social es capaz de utilizarla en el Plan de Negocios de la empresa, permitiéndole sobrevivir en un mercado globalizado.
- 2.- Utilizar la responsabilidad social conlleva a la obtención de ventajas competitivas sustentables en el tiempo, que permiten a la empresa participar de este nuevo contexto de manera exitosa.

Se puede pensar que la RSE debe incorporarse en la formulación de la estrategia empresarial ya que es un factor clave para el éxito y aceptación de las entidades en el futuro.

Hoy en día, las empresas, más allá de generar riquezas para los propietarios, buscan ser “buenos ciudadanos corporativos”, es decir, buscan comportarse de buena forma, ser capaz de adelantarse a las necesidades de la sociedad y sus habitantes; y generar soluciones que contribuyan a una sustentabilidad futura.

Todo esto basado en un cambio de comportamiento de los clientes en el ámbito de preferencias, un cambio en la percepción de inversionistas y de los negocios en los que sé está dispuesto a participar.

En la segunda parte denominada “El Autodiagnóstico como herramienta para la Implementación de un Programa de RSE”, en donde se destacó que para poder diseñar el plan de acción de la implantación del programa de Responsabilidad Social Empresarial se aplica un instrumento de autodiagnóstico.

El autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de las empresas aprenden a identificar los principales elementos de su organización y a calificar el estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo.

Este ejercicio facilita la producción de conocimiento personal y colectivo, además permite:

- ✓ Observar rápidamente en dónde se encuentran las principales fortalezas y debilidades de la organización.
- ✓ Construir una visión clara y comprensible de su situación actual.
- ✓ Definir las prioridades para un plan de mejora.
- ✓ Clarificar las necesidades de capacitación de los integrantes de la institución en las áreas principales.
- ✓ Formular el diseño de capacitación e implementación de acciones que responda a las necesidades actuales prioritarias, así como a las necesidades futuras previsibles

Cuando se participa activamente en un proceso de autodiagnóstico, los miembros de la empresa:

- ✓ Proporcionan las respuestas, asumiendo un papel de investigadores de su propia realidad.
- ✓ Aprenden a calificar las respuestas a partir de los indicadores aceptados.
- ✓ Analizan los resultados obtenidos.
- ✓ Priorizan la importancia de los resultados.
- ✓ Elaboran el plan de desarrollo para mejorar a partir de la capacitación e implementación de acciones necesarias.
- ✓ Controlan el plan de desarrollo atendiendo todos los aspectos que intervienen.

Después de que se ha logrado implantar un programa de RSE surge la necesidad de cómo y a quien comunicar las acciones y los logros que se han conseguido con el programa implantado.

OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es generar un modelo de comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial de manera estratégica, de tal manera que se garantice que las acciones que realiza la organización sean conocidas tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo para que la organización sea percibida de una mejor manera.

Hay que desmitificar que lo correcto es afirmar que sé está siendo socialmente responsable al destinar fondos a actividades sociales muy lejos de resolver las necesidades inmediatas del

entorno o de las personas que trabajan al interior de la empresa, cuando el verdadero objetivo es el mejoramiento de la imagen de la empresa o de un mero capricho del directivo.

Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad, de su país y del mundo.

Las empresas deben reconocer que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables, constituyen un imperativo comercial, y que las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva.

MARCO TEÓRICO

La comunicación de la RSE permite a los grupos de interés que evalúen las conductas que practica la organización, tomando como referencia los valores de la empresa, las condiciones del sector en el que se desenvuelve, y su propia forma de entender el mundo. Ya no se concibe la responsabilidad social sin un adecuado sistema de reporte. Los estándares (Global Reporting Initiative, SGE 21...) facilitan el análisis de la información para la forja de opinión. La consecuencia de comunicar su RSE puede traducirse en un premio, de la misma forma que no hacerlo puede devenir en castigo. El reconocimiento genera mayor reputación para la empresa, un retorno nada desdeñable, pero, por encima de todo, contribuye a la sostenibilidad propia y de los grupos de interés con los que se relaciona. No hay que renunciar a la recompensa que representa un avance en la reputación de la compañía, siempre que sea la consecuencia de una política sincera de responsabilidad social y no el resultado de un ejercicio de propaganda.

EL PRINCIPIO SON LOS VALORES

El único consenso acerca del motor de la actual situación económica se sitúa en el territorio de la ausencia o relajación de los valores éticos. De hecho, si han fallado las tareas de regulación y supervisión no es por la inexistencia de normas, sino por una interpretación muy laxa de las mismas.

La recuperación exige una vuelta a los principios. No se trata de revisar los valores, cuya universalidad es apabullante, sino de situarlos realmente en la cúspide de la acción política, económica y social.

Los valores son los auténticos cimientos del sistema económico. El mismo ejercicio del capitalismo arranca de la vocación de crear riqueza para uno mismo, pero también para su

entorno más cercano.

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

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

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

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA RSE

La responsabilidad social de las empresas (RSE) ha sido el centro de en los últimos años.

Sin embargo, la empresa ha tenido un protagonismo importante en la adopción y promoción del conjunto de nuevas responsabilidades, más allá de la generación de riqueza y empleo. Nunca como ahora las empresas habían mostrado una mayor preocupación por los efectos de sus actuaciones en la concepción e implantación de la RSE y de las características propias de cada empresa.

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

El papel de la comunicación en este contexto implica el traslado de este compromiso, los valores

que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta, a la sociedad en general.

Hacerlo bien depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio, lo que llevaría a sus responsables a situarse, idealmente, a nivel directivo donde estas decisiones se toman. Así se garantizará que la comunicación dejara de ser una actuación puntual al final del desarrollo de las acciones para integrarse en la estrategia de la empresa.

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

¿A QUIÉN COMUNICAR?

Citando a M. Dinarés, J.M. Lozano y M. Vilanova, “(...) *la empresa establece una política concreta de comunicación, dibujando un mapa de stakeholders de la empresa y valorando las necesidades de información de cada uno de ellos. En este sentido, es clave definir no sólo la información sino los canales a través de los que desarrollar dicha comunicación (...)*”². (Vilanova, 2006)

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

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

² M. Dinarés, J.M. Lozano y Marc Vilanova. “*Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*”. En colección “Cuadernos Forética”. Forética. Madrid. 2006.

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

¿Quiénes constituyen, entonces, los grupos de interés?

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

La identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones. Acogiéndonos a la propuesta de los autores del “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”⁴, algunas de estas dimensiones serían las siguientes:

- **Por responsabilidad:** personas con las que la organización tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidades de influenciar la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la empresa, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la empresa, o aquellos de los que la empresa depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

³ P. Francés Gómez. “*Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable*”. En colección “Cuadernos Forética”. Forética. Madrid. 2005.

⁴ T. Krick. C. Van der Lugt. K. Partridge et al. “De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”. Account- Ability, United Nations Environmental Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. Traducción y adaptación al castellano por iniciativa del Instituto Nóos y Telefónica. Madrid. 2006.

- **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su empresa como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores quienes la empresa es un cliente importante.

- **Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

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

- **Convoque a un grupo interfuncional de personas** que tengan amplios conocimientos de la organización, el proyecto, el departamento o el tema específico para el que se desean identificar los grupos de interés relevantes.

- **Genere una lista de categorías de posibles grupos de interés** siguiendo el esquema de dimensiones antes propuesto o agrupándolos en tres grandes grupos como mínimo: personas con las que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras u operativas; personas que tienen probabilidad de influir en el desempeño de la organización y grupos de interés afectados por las operaciones de la organización.

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

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

- **Relaciones contractuales:** clientes, proveedores, instituciones financieras y empleados

- **Relaciones económicas:** inversores, accionistas y socios

- **Relaciones de colaboración:** organizaciones sociales y medioambientales, sindicatos, administración local, regional y/o nacional, líderes de opinión y sociedad en general.

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

- Liderazgo en la creación de opinión

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

Un estudio realizado por la Fundación Entorno en 2006 mostraba los resultados de la priorización hecha por las empresas españolas participantes en dicho estudio, entre las que se contaban algunas de las empresas líderes en la implantación de políticas de diálogo con grupos de interés:

PRIORIDAD DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
IMPORTANCIA ALTA	Clientes, Consumidores finales, Accionistas, Inversores, Socios Empleados
IMPORTANCIA MEDIA	Clientes intermedios, Proveedores, Competidores, Entidades financieras, Administraciones competentes
IMPORTANCIA BAJA	Comunidades locales, Medios de comunicación, Organizaciones sindicales
IMPORTANCIA MUY BAJA	ONG's

Fuente: "Entorno 2006. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española". Fundación Entorno – BCSD España. Madrid. 2006

Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como:

TIPO	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
INTERNOS	Accionistas/Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales.
	Empleados/accionistas	Los accionistas que buscan rentabilidad a corto plazo son considerados grupo de interés externo.
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución económica o en especie: Directivos y no directivos. Incluye trabajadores contratados por medio de empresas intermediarias. Representación frecuente a través de sindicatos.

EXTERNOS	Clientes, Consumidores o usuarios de productos y/o servicios.	Grupos hacia los que se orientan los objetivos del negocio
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de un contrato laboral.
	Competidores	Empresas del mismo sector industrial que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por la empresa. Alianzas de competidores
	Agentes sociales	Grupos de interés público que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc.
	Grupos de opinión	Medios de comunicación, analistas, ONGs., etc.
	Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público en general	Personas, organizaciones y consumidores en general, que aun no teniendo, en general, una relación directa con la organización, pueden influir en ella.
	Medio ambiente y generaciones futuras	Entorno físico natural incluido el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico. Relación con el concepto de legado de generaciones futuras
	Otros	Mercados de valores, Administraciones Públicas. Poderes públicos de la Federación, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.

La identificación y la relación con cada uno de los grupos de interés definidos como prioritarios para la empresa establecen responsabilidades a la vez que beneficios, entre otros se encuentran:

GRUPOS DE INTERÉS		
NOMBRE	RESPONSABILIDADES	VENTAJAS DE LA RELACIÓN
ACCIONISTAS	Buena gestión, Retorno económico, Buena comunicación, Transparencia	No existen conflictos ni interferencias
INVERSORES	Buena comunicación, Transparencia, Inversión ética	Aumento de inversiones
COLABORADORES	Comunicación y Transparencia	Aumento de colaboración
EMPLEADOS	Respeto, Relaciones humanas fundamentales y laborales, Comunicación e Integración, Formación profesional	Sentido de pertenencia, Retención de talento, Mejora en la productividad
PROVEEDORES	No abuso de poder, Comunicación, Integración laboral, Formación	Poder de elección, aumento en la productividad, Mejora en el servicio
CLIENTES	Cumplimiento de expectativas, Integración comercial, buena Comunicación y Transparencia	Ausencia de campañas en contra, de denuncias y/o demandas
COMPETIDORES	Comunicación e Integración, Colaboración	Mejora de relaciones comerciales, Intercambio
COMUNIDAD LOCAL y COMUNIDAD GLOBAL	Comunicación y Transparencia, Favorecimiento al desarrollo local, Respeto Medioambiente	Identificación emocional Empresa-ciudadano
ONG's, INSTITUCIONES PÚBLICAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Comunicación, Transparencia y Colaboración	Aumento en la colaboración, Mejora en la relación

Una vez jerarquizados los grupos de interés y realizado el diagnóstico del estado de la relación actual de la empresa con cada uno de ellos (incluyendo la detección de los canales de contacto y la

periodicidad de la comunicación), se definen los objetivos y expectativas de la empresa respecto a cada uno de ellos (incluyendo los márgenes de negociación), el modelo “deseado” de relación y los recursos humanos y técnicos destinados a este objetivo. La ejecución de dicho modelo contará idealmente con un calendario de ejecución, una agenda de temas y unos indicadores de seguimiento.

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

EL PLAN DE COMUNICACIÓN

En la mayoría de las empresas se cuenta con un plan general de comunicación, por lo que la comunicación de la política de RSE de la compañía constituye, en la mayoría de los casos, un plan dentro del plan general de comunicación de la empresa. Sin embargo, es importante considerar que la RSE es un modo de gestión que afecta todo el modelo productivo y la cadena de valor, por lo que es necesario hablar de una estrategia única de comunicación con indicadores más directamente vinculados con las iniciativas de RSE en todas las áreas.

Por lo que el Plan de Comunicación de RSE debe ser único a nivel de estrategia, contenidos, mensajes clave, audiencias (en clave de grupos de interés), canales e indicadores de seguimiento.

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

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

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

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

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

Uno de los principales retos de la memoria como pieza de comunicación es la conciliación del rigor en la información con un diseño atractivo, un lenguaje claro, un tamaño justo y una estructura que favorezca la búsqueda y consulta de la información.

La tendencia es elaborar un documento ejecutivo breve acompañado de un soporte digital con el contenido completo. La versatilidad de este nuevo soporte ha hecho posible la incorporación de un mayor número de medidas de accesibilidad⁵.

⁵ Un ejemplo lo constituye la iniciativa de accesibilidad web conocida como WAI (Web Accessibility Initiative), con la que se pretende hacer la web más accesible para todos los usuarios independientemente de las circunstancias y los dispositivos involucrados a la hora de acceder a la información. (<http://www.w3.org/WAI>).

La adopción de los criterios propuestos por GRI (*Global Reporting Initiative*)⁶ por parte de un creciente número de empresas, está haciendo posible la comparación de las memorias, individualmente y por sectores, lo que facilita la detección tanto de buenas prácticas como de áreas de mejora. La verificación externa cierra el ciclo de elaboración de la memoria.

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

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

Yogesh Chauhan Director de Responsabilidad Social Corporativa de BBC

Este impacto de los medios en el modo de pensar y construir la realidad de la sociedad es, a la vez que una responsabilidad, una oportunidad: constituye la posibilidad de sensibilizar a millones de receptores de sus mensajes con los temas transversales de la RSE y con la responsabilidad que a todos nos corresponde, como ciudadanos y parte interesada, en la implantación de estrategias de desarrollo sostenible aún, y especialmente, en medio de contextos como el actual. Donde los productos sí participan directamente de una acción de comunicación de la RSE es en las campañas de mercadotecnia con causa, esta vez de la mano de una causa social o medioambiental.

⁶ Ver “Directrices GRI-Principios” en “Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE”. (Idem 1). Págs. 20 a 23.

Este tipo de iniciativas, que usualmente no alteran el precio final del producto, ofrecen al consumidor la oportunidad de contribuir con iniciativas que le son afines, a través de su decisión de compra. Paralelamente el receptor, consumidor o no, traslada valores como la solidaridad a la marca que promueve dicha iniciativa.

Si bien, usada con racionalidad, esta estrategia constituye un aspecto diferencial frente a la competencia a la vez que refuerza el orgullo de pertenencia de la plantilla (si la campaña es comunicada internamente), la gestión de la iniciativa (en algunos casos muy exigente) y el riesgo de su reputación asociado a la vinculación de la marca de la empresa a la de una o varias organizaciones (las expertas en el ámbito al que se dirige la campaña) hace cada vez menos frecuentes este tipo de iniciativas.

En el ámbito interno de la empresa cobran especial importancia las campañas de mercadotecnia dirigidas a los empleados, en su calidad de grupo de interés prioritario (y cliente interno) para la estrategia de RSE de la compañía. Si la coherencia es una de las características que debe distinguir a la comunicación de la RSE, los empleados se convierten en auditores internos permanentes de las actuaciones de la empresa. En este sentido, es irreconciliable (e insostenible en el mediano-largo plazo) una estrategia de comunicación externa de los valores asociados a la RSE de la marca y el mantenimiento de condiciones para los trabajadores que no se correspondan con el compromiso básico de cualquier empresa con la generación de empleo estable y de calidad.

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

LA COMUNICACIÓN INTERNA

La Comisión Europea, en su *Libro Verde*, reconoce una “dimensión interna” de la RSE cuando

afirma que “las prácticas responsables en lo social inciden en lo interno organizativo y afectan, en primer término a los trabajadores. En segundo lugar, como derivados de lo que sucede en lo interno, a las prácticas de respeto al medio ambiente”. Referidas a los trabajadores, esas prácticas responsables se traducen, en líneas generales, en:

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

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

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

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

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

Este papel protagónico de la comunicación interna como expresión de una práctica responsable con los empleados está siendo entendido y atendido por los empresarios.

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

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

Las reuniones, por su parte, siguen poniendo de manifiesto la importancia de la comunicación personal y con ello la necesidad de formar a mandos y directivos en habilidades de comunicación para que no sólo sean conscientes de la importancia de establecer procesos fluidos de comunicación con sus equipos sino que sepa cómo hacerlo.

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

CONCLUSIONES

- Cuando la empresa ha integrado la RSE transversalmente en su modelo de negocio, y sus actuaciones son coherentes con este compromiso, la comunicación de la RSE se vuelve un aspecto más de dicha responsabilidad, como factor fundamental para la transparencia.
- La incorporación de las preocupaciones de los grupos de interés a la estrategia general de la empresa implica el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de ellos en cuanto a sus mensajes, canales e iniciativas.
- Por lo anterior, el posicionamiento de la función de comunicación dentro de la ejecución de la

estrategia de la empresa, cuando ésta ha incorporado criterios de RSE en su gestión, lleva a situar idealmente al responsable de comunicación a nivel de la Alta Dirección con la consecuente responsabilidad sobre el logro de los objetivos de negocio.

- Una parte importante del éxito en la comunicación de la RSE radica en la adecuada identificación y jerarquización de los grupos de interés de la empresa.
- Algunas de las características deseables en la comunicación de la RSE (cualquiera que sea el medio o el grupo de interés al que va dirigida) son: la coherencia entre acción y comunicación, interna y externa; priorizar (en la medida de lo posible) los hechos cumplidos, las cifras y los resultados tangibles sobre los anuncios de buenas noticias y la vinculación de líderes de opinión al desarrollo de las iniciativas, de modo que también sean ellos las fuentes consultadas por los medios, respecto al desarrollo de las iniciativas a las que están vinculados.
- En el contexto de la RSE, los empleados son un público de interés que adopta el rol de auditor permanente de la coherencia entre la acción y la comunicación, interna y externa, de la empresa.
- El cruce de linderos entre la comunicación interna y externa lo constituye el impacto de la creación de marca interna sobre la atracción de talento del mercado (marca como empleador). Una política de RSE adecuadamente comunicada puede ser el factor diferencial en medio de una oferta equilibrada en cuanto a salario y beneficios sociales, y la confirmación de los mensajes externos por una fuente interna aporta mayor credibilidad que el conjunto de la comunicación corporativa.
- La publicidad sigue siendo una actividad recurrente para la consecución de notoriedad, incluyendo los contenidos propios de RSE. La avalancha de información que genera el uso continuo de este recurso por parte de los gabinetes de comunicación de empresas e instituciones plantea un reto para los que aspiren a ganar la atención de los periodistas: la definición, desarrollo y posterior comunicación de iniciativas que combinen los aspectos formales, de fondo, con alguna característica formal que resulte atractiva para los medios sin desfigurar el propósito esencial de la acción.
- El impacto de los medios de comunicación en el modo de pensar y construir la realidad de la sociedad es, a la vez que una responsabilidad, una oportunidad: constituye la posibilidad de sensibilizar a millones de receptores de sus mensajes con los temas transversales de la RSE y con la responsabilidad que a todos nos corresponde, como ciudadanos y parte interesada, en la

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

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

- García Maza, D. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Trotta. 2004.
- González, M. et al. La comunicación de la RSE. En *Manual de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Cinco Días.
- Vilanova, M et al. *Accountability*. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE. En colección “Cuadernos Forética”. 2006.
- Villagra García, N. La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia. En “Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización”. Cátedra Javier Benjumea. Memoria Académica Curso 2007-2008. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. 2008.
- ComunicaRSE. “Investigación comunicación interna y responsabilidad social empresaria”. En *Informes ComunicaRSE*. Argentina. 2007.
- EC Newsdesk 2003 – EthicalCorporation. www.ethicalcorp.com.
- Guía para una comunicación eficaz. Responsabilidad Social de las Empresas. Comunicación de la Comisión Europea, Dirección General de Empresas. 2006.
- Manual de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. En periódico Cinco Días. 2008.
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. “V Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas”. Madrid. 2009. (www.observatoriocomunicacioninerna.es).
- Agüero, Felipe 2002 “Business Social Responsibility in Latin America”, Reporte para la Fundación Ford, School of International Studies, University of Miami, mimeo.
- Alba, Carlos de y Dirk Kruijt 1988 Los empresarios y la industria de Guadalajara, El Colegio de Jalisco, Guadalajara, p.14
- Alba, Carlos de y Helene Riviere d’Arc 2000 “Empresarios locales: ¿actores del cambio político?”, en Carlos de Alba Vega y Alberto Aziz Nassif (coord). *Desarrollo y política en la frontera norte*. Ciesas, México, pp.21-37.
- Alfa 2003 Informe de Responsabilidad Social, México.
- Alfa 2004 Informe de Responsabilidad Social, México.

- Annan, Koffi 2005 “Recomendaciones del Pacto Global a los gobiernos”, en Comunicarse, año 3, núm.116, agosto.
- Arango, Manuel 2005 “El gobierno no es rehén de empresarios”, en Enfoque, Suplemento Reforma, 13 de noviembre.
- Calvo, Cristina 2005 La RSE y la doctrina social de la Iglesia, Ponencia presentada en el Congreso Internacional sobre RSE. CELAM. Bogotá, abril.
- Cemex 2004 Informe de sustentabilidad, México.
- Cemex 2004 Informe de competitividad responsable, México.
- Cerutti, Mario (coord) 2003 Del mercado protegido al mercado global: Monterrey 1925-2000, Trillas, México.
- Comisión de la Comunidad Europea 2001El Libro Verde, Bruselas
- Cortina, Adela 1998 Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial, Trotta, Madrid.
- Femsa 2004 Primer Informe de Responsabilidad Social, México.
- Garriga, Elisabet y Doménech Melé E. 2005 “Mapa de Teorías de la RSE”, en Comunicarse, año3, núm.14, agosto.
- Greaves, Patricia 2000 Empresas y empresarios: algunas tendencias actuales de la filantropía corporativa en México. Colección Procura, México.
- Greaves, Patricia 2006 The Role of Ethical Business Practice in Latin America: the case of Mexico, Peter Whates (ed), BSI, Londres.
- Méndez, Arcadio 1995Los hombres del poder, monopolios, oligarquía y riqueza en Yucatán: 1880-1990, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida.
- Ramírez, Luis Alfonso 1994 Secretos de familia. Libaneses y elites empresariales en Yucatán. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, p.143
- Roitter, Mario 1996 La razón social de las empresas, una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina, Cedes, Buenos Aires.
- Rosales, Margarita 2005 “Pobres borregos: tan lejos de los empresarios y en manos milperas”, en Diario de Yucatán, 15 de junio.
- Sánchez, Vicente 1999 “Los empresarios de Monterrey en la transición mexicana a la democracia”, en: Esthela Gutiérrez Garza (coord) La globalización en Nuevo León, El Caballito, México.

- Servitje, Lorenzo 1981 La sociedad contemporánea y el empresario, Limusa, México.
- Vitro 2002 Informe anual, México
- Vitro 2003 Informe anual, México.
- Zadeck, Simon 2001 The Civil Corporation, Earthscan Publications, Londres.