

# PAPER ObservaRSE

CORRESPONSABLES



# La comunicación responsable con... los grupos de interés

**1. TRANSPARENCIA.** La transparencia debe ser una máxima en la comunicación. Una relación estrecha y transparente con los grupos de interés ayudará a la organización a conocer sus expectativas y necesidades, así como saber qué formas de comunicación son más eficaces. La transparencia tiene que ver con la información que se va a comunicar, con lo que se va a compartir; la madurez de este ejercicio nos permitirá incluir tanto lo bueno como lo malo: resultados y áreas de oportunidad. Para determinar lo que se tiene que comunicar se debe identificar lo que es relevante para el grupo de interés y también para la empresa.

**2. DIÁLOGO FLUIDO.** El diálogo con los grupos de interés debe ser abierto, honesto, fluido y recíproco. El reto no está solo en escuchar a los grupos de interés sino en mantener un diálogo que sea claro, oportuno y acorde a sus expectativas. Los canales con los grupos de interés no son solo para anunciar aspectos útiles para la organización; éstos deben fomentar una comunicación bidireccional acorde a las necesidades de información y periodicidad de ambas partes. El método de diálogo dependerá del grupo de interés seleccionado, el tamaño de la muestra y la relación del tipo de participante del grupo seleccionado; para este ejercicio lo más utilizado son focus groups, entrevistas uno a uno y encuestas. El diálogo debe contener algunas preguntas abiertas ya que es la oportunidad de saber que percepción tienen de la organización; por lo que

también se puede aprovechar para que evalúen a la organización con base a sus compromisos, tanto ambientales, sociales como económicos.

**3. LENGUAJE ACCESIBLE.** Las informaciones deben presentarse utilizando un lenguaje accesible, comprensible, cercano, humano, riguroso y adaptado a cada grupo de interés. También debe ser oportuno, claro y objetivo de ser posible con indicadores.

**4. FORMATO ATRACTIVO.** Es fundamental ofrecer la información en un formato atractivo y adaptado a la situación comunicacional y al grupo de interés. Se recomienda usar los canales y herramientas digitales los cuales se presentan como elementos esenciales para conectar con los diferentes stakeholders de una forma más efectiva, ofrecer una experiencia enriquecedora y mejorar el engagement con la organización.

**5. BUENAS PRÁCTICAS PERO TAMBIÉN RETOS.** Hay que comunicar todas las acciones relevantes, es decir, es necesario informar sobre buenas prácticas, pero también sobre retos y dificultades. Se debe comunicar los compromisos adquiridos hacia años venideros, de preferencia enfocados en las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**6. SERIEDAD.** A mayor comunicación y diálogo, las relaciones se fortalecen y dan pie a más alianzas y cola-

boraciones. Las relaciones con los grupos de interés deben ser realistas y evitar crear falsas expectativas. La confianza entre ambos se dará como resultado de acciones serias. Se deben establecer compromisos por escrito y se les deben comunicar estos para que se les dé seguimiento de su cumplimiento.

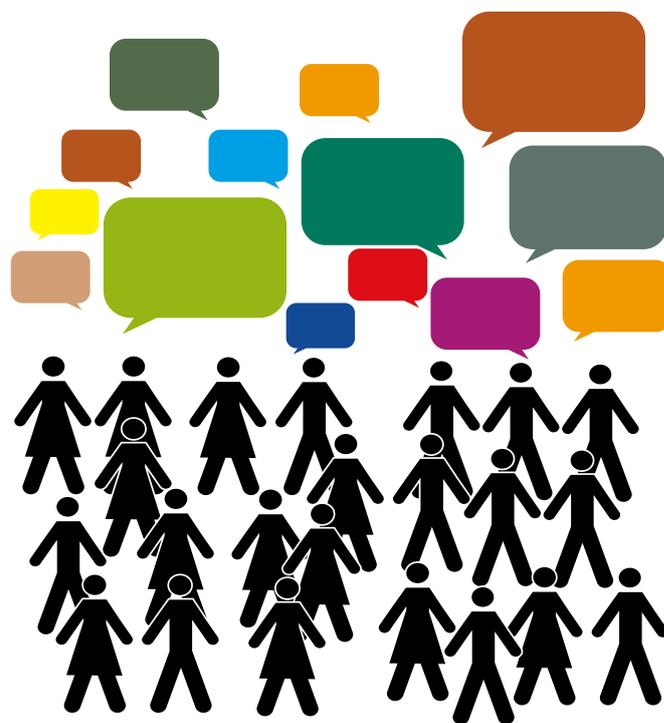
**7. SIN PREJUICIOS.** Evitar juzgar los valores de los stakeholders, más bien intentar entender las motivaciones de sus comportamientos y conductas. Mantener una actitud curiosa y abierta ayudará a entender la historia y las preocupaciones de los stakeholders.

**8. COMUNICACIÓN ADAPTADA.** Cada stakeholder es diferente y tiene sus particularidades. Por eso, hay que definir los interlocutores apropiados con cada grupo, dirigirse a cada uno de acuerdo con unas estrategias comunicacionales específicas y diferentes de las que se utilicen para dirigirse a otro tipo de público. La comunicación con stakeholders ha de tener un mensaje común bien definido y una estrategia de comunicación adecuada para cada uno, así como qué tipo de lenguaje, medios, forma, mensajes, frecuencia y sobre todo el objetivo y tema que se desea tratar, facilitando la inclusión de aquellos colectivos con determinadas discapacidades a la hora de comunicarse. Para lograr la efectividad la comunicación ha de ser veraz, de fácil comprobación, adaptada a los grupos de interés, creativa y participativa.

**9. PLANIFICACIÓN.** Identificar a los grupos de interés y los participantes de cada uno de estos grupos debe ser la base del plan de comunicación. Es importante no dejar a ninguno fuera. Se debe determinar el grado de impacto, importancia, oportunidad o riesgo con cada uno de ellos, esto permitirá establecer una estrategia específica con cada grupo para lograr los objetivos deseados, que incluya tipo de mensajes, frecuencia y método, así como los medios de comunicación con los que cuenta la organización para establecer un diálogo o envío de información. El plan de comunicación debe ser integral y proporcional, teniendo en cuenta su relevancia a la hora de contribuir a la Sostenibilidad de

la empresa u organización, la capacidad de la entidad para dar respuesta a sus intereses legítimos y el grado de participación que puede llegar a ofrecérseles al detectar y resolver cuestiones más estratégicas. La consistencia, seriedad y credibilidad de la comunicación se hace con planificación, recursos y tiempo.

**10. MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO.** El valor de la información, y la manera en que se hacen los seguimientos e informes, es de vital importancia durante el proceso de consulta y diálogo con los grupos de interés. Cuanto más veraces los procesos de consulta, mejores resultados garantizan a lo largo de la relación con ellos, contribuyendo además a generar confianza y alineamiento. El plan de comunicación deberá evaluar su propia eficiencia, y confirmar que los medios, frecuencia y mensajes, están teniendo el impacto deseado y si realmente se obtiene información que genere valor para establecer estrategias de negocio que desarrollen a la organización e impacten en el bien común.



# La comunicación corresponsable con... los empleados

**1. INTEGRAL.** La comunicación interna debe estar en línea con el resto de acciones de comunicación de la organización. Comunicación externa, interna y RSE tienen que ir de la mano. Deben ser aliadas y estar alineadas porque todas emanan de la organización. No hay nada peor para los trabajadores que enterarse por los medios de comunicación de lo que hace bien o mal su organización. Además, debe llegar a todos los trabajadores y colaboradores de la organización, independientemente de su categoría profesional, tipo de contrato y vinculación.

**2. PARTICIPATIVA.** Los trabajadores deben ser los embajadores de la organización en RSE. Son el activo más importante de la organización y han de ser los primeros prescriptores y deben ayudar a integrar y comunicar nuestra Responsabilidad Social entendiéndola siempre como mejora continua. Debemos poner en valor su trabajo en la RSE. Eso genera orgullo de pertenencia, credibilidad y menos riesgo reputacional.

**3. EQUILIBRADA.** Debemos ser más transparentes con los trabajadores. La imagen de que somos perfectos no es buena porque genera un efecto más negativo que positivo. Por tanto, conviene equilibrar los mensajes de lo que hacemos bien con lo que no lo hacemos tan bien, sin recrearnos en lo malo sino en cómo podemos mejorar. Eso da credibilidad.

**4. COORDINADA.** Hay que mejorar la coordinación de los que lideran la RSE con el resto de departamentos de la organización, especialmente con Recursos Humanos si no está en esa área.

**5. INCLUSIVA.** La comunicación interna debe tener en cuenta todas las necesidades del equipo y estar adaptada en formato y contenido a todos y cada uno de sus integrantes. Debe poner en valor la inclusión y la integración de personas con capacidades diferentes.

**6. COMPROMETIDA.** Para ser una organización socialmente responsable hay que aspirar a tener empleados comprometidos. La comunicación interna debe promover este compromiso a través, por ejemplo, de acciones de voluntariado corporativo, dando la posibilidad a los empleados de elegir en qué proyectos sociales y/o ambientales invertir, involucrándolos en iniciativas, compartiendo resultados, etc.

**7. COHERENTE.** La comunicación interna debe estar muy ligada a la realidad porque si no, no es eficaz. La comunicación interna tiene un rasgo muy relevante, y es que cada empleado tiene su propia visión de la empresa por sus vivencias. Si las informaciones que se emiten desde comunicación no son coherentes con lo que viven los empleados es cuando perdemos credibilidad. La consistencia, seriedad y credibilidad de

la comunicación interna se hace con planificación, recursos y tiempo. Es clave poner en valor las iniciativas de RS y conectarlas con la actividad de la compañía.

**8. CREATIVA.** La coherencia y la consistencia de la información no está reñida con la creatividad. Si invertimos en creatividad para llegar a los públicos externos, ¿por qué no hacer el mismo esfuerzo con los internos? Una comunicación corresponsable debe poner todo su empeño en lograr repercutir en el destinatario, innovando en formatos y contenidos.



**9. CERCANA.** Una buena comunicación interna tiene que ser honesta, transparente, humilde, participativa y directa. La comunicación institucional tiene poca credibilidad, es preferible incluir testimonios vivenciales. Los aspectos informales cada vez ganan más peso.

**10. MOTIVADORA.** La comunicación interna de la Responsabilidad Social tiene un doble rol: que los empleados entiendan qué es la RSE y, a su vez, cómo logramos comunicar internamente lo que estamos haciendo las organizaciones en esta materia. La comunicación interna es el gran aliado para que empleados y directivos se alineen con la estrategia de compañía y generen confianza ante sus otros grupos de interés.



# La comunicación corresponsable con... clientes y consumidores

**1. COMUNICACIÓN CON VALORES.** La comunicación se debe gestionar desde los valores institucionales, para luego proyectarlos hacia la sociedad. El diseño del plan de comunicación con clientes y consumidores debe basarse en la ética, el respeto y la responsabilidad. La comunicación debe ser holística y completa, no sesgada ni parcial.

**2. DIÁLOGO.** El éxito de la relación con este grupo de interés está en centrarse en la escucha y el diálogo con el consumidor, huyendo de una comunicación de una sola dirección. Para ello, es fundamental habilitar canales de diálogo que permitan obtener un feedback ordenado y fidedigno, y hacer tangible ese feedback en acciones que creen valor y den respuestas a las necesidades detectadas.

**3. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.** Antes de iniciar un diálogo con los clientes y consumidores es importante puertas adentro gestionar (y recopilar, en algunos casos) la información proporcionada por clientes y consumidores sobre los productos y servicios de la empresa. Es necesario, antes de establecer una acción de comunicación, conocer y analizar la situación de la que se parte, la percepción que el cliente tiene de la marca y sus productos y servicios, y sus expectativas, junto con el canal de comunicación más idóneo. Todo ello debe formar parte de una estrategia planificada y consensuada en la organización. De ahí que

**4. COHERENCIA.** La coherencia es esencial para generar credibilidad. Antes de iniciar un diálogo con los

clientes y consumidores, es fundamental no solo informar y preparar al personal que está más en contacto con el consumidor y los clientes, para unificar los criterios y mensajes de la empresa, sino también que estos mensajes estén alineados con el modo de hacer de la organización y lo que con su actividad se transmite en su día a día.

**5. CALIDAD.** La relación entre empresa y clientes se basa en gran medida en la calidad de los productos y servicios y en las inclinaciones emocionales y de confianza, por lo que la calidad, cumplir los compromisos, no mentir y reconocer los errores cometidos, fortalecerá la comunicación entre ambos. La transparencia, la veracidad, y la honestidad son elementos indispensables en la interacción con clientes y consumidores para crear marcas responsables. Se recomienda evitar el *greenwashing*. Maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresarial no es sostenible ni responsable.

**6. LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE Y EL TONO.** El lenguaje utilizado para contactar con el cliente o consumidor debe ser accesible, comprensible, cercano y humano para los medios y para el público. La mejor forma de llegar a la sociedad es con una comunicación responsable pero también simple, creativa y emotiva. El tono del discurso por parte de la organización es muy importante. Es mejor invitar en vez de ordenar. Se ha de huir de mensajes sensacionalistas que por buscar la atención desvirtúen la información.

**7. INMEDIATEZ Y CONTINUIDAD.** Los consumidores son cada vez más exigentes. Demandan cada vez más información sobre los asuntos financieros y extra financieros de la empresa. De ahí, la importancia de comunicar en la triple vertiente económica, social y ambiental (ESG). Ya no basta con informar, hay que saber escuchar y responder a sus preguntas, demandas y sugerencias lo antes posible. Ante una situación de crisis o queja, hay que proporcionar información lo más rápido posible, de forma puntual y objetiva. Una comunicación constante permite profundizar en el conocimiento de las expectativas, para adelantarse en ellas y ofrecer servicios e iniciativas más personalizados en función de la necesidad de la alianza o la sociedad.

**8. MEDIR.** La medición de la repercusión es clave para obtener una mejora continua en la comunicación con el cliente.

**9. TODOS A UNA.** La comunicación con clientes y consumidores debe ser coherente con los mensajes que se transmiten al resto de los grupos de interés, especialmente en el caso de la comunicación de RSE.

**10. A LA ÚLTIMA.** La comunicación debe estar atenta a las últimas tendencias. Muchas organizaciones por ejemplo se están transformando en activistas sociales, promoviendo y defendiendo causas sociales. Sin duda, esta posición genera mucha vinculación con el cliente y la sociedad (siempre que sea honesta, decidida y creíble). Es importante generar *engagement* de clientes y consumidores en las acciones de RSE que lleve a cabo la empresa como forma eficaz de comunicar la RSE. La comunicación por los canales habituales ha perdido credibilidad. El consumidor ha perdido la confianza y sólo hace caso de lo que vive en propia persona o lo que dicen sus referentes.



# La comunicación corresponsable con... el tercer sector

**1. PLANIFICACIÓN Y RELATO CONSTRUIDO.** Antes de iniciar un diálogo, la organización debe tener un discurso o relato construido desde los intereses de cada entidad para saber comunicarse de forma clara, concisa y comprensible. Es importante diseñar un plan de comunicación, diferenciando los grupos de interés.

**2. TRANSPARENCIA Y VERIFICACIÓN.** La transparencia debe ser una máxima en la comunicación con el tercer sector y la sociedad en general. Debe existir la posibilidad de ser escrutados (verificación de la comunicación e información enviadas) por los medios que ellos determinen y consensuen con la entidad emisora. El tercer sector, al igual que otros grupos de interés, demanda cada vez más información sobre los asuntos financieros y extra financieros de la empresa. De ahí, la importancia de comunicar en la triple vertiente económica, social y ambiental (ESG).

**3. COMUNICACIÓN FLUIDA Y CONTINUADA.** El diálogo con estos grupos de interés debe ser abierto, honesto, fluido, recíproco, continuado en el tiempo y debe funcionar en ambas direcciones. La comunicación debe ser holística y completa, no sesgada ni parcial. Solo así se establecerá una relación de confianza y una comunicación responsable que permita gestionar con éxito la alianza.

**4. ALIADOS Y SOCIOS.** Para generar una buena comunicación debe existir una buena disposición de inicio, en la que la empresa debe percibir al tercer sector y la sociedad como un aliado para la consecución de sus

objetivos estratégicos. Y así debe transmitírsele para construir ante sus grupos de interés una imagen de socia, más que de benefactora.

**5. CONOCER EXPECTATIVAS.** Una relación estrecha y transparente con el tercer sector y la sociedad, ayudará a la organización a conocer sus lógicas para así comprender mejor sus expectativas y necesidades, y en base a ello, determinar las formas y medios de comunicación que sean más eficaces. La relación deberá llegar consigo un compromiso claro y largoplacista.

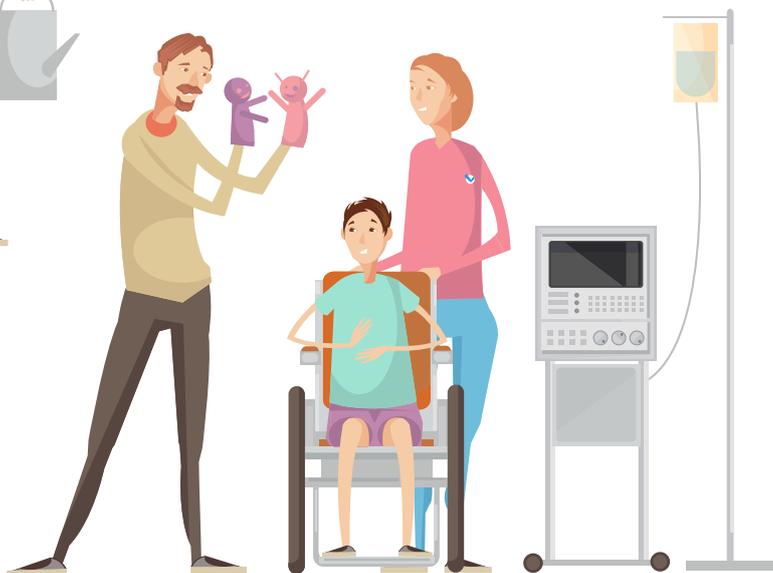
**6. ALINEACIÓN.** A la hora de establecer alianzas, la empresa tendrá mejores resultados si la estrategia de la organización del tercer sector está alineada con el *core business* de la empresa. Las alianzas estratégicas a largo plazo entre el tercer sector y sociedad, y las empresas centradas en desarrollo de coparticipación en programas de desarrollo social, coparticipación en iniciativas de mitigación del cambio climático o cualquier otro tema en la agenda ambiental y social puede resultar beneficioso para los objetivos estratégicos de ambos. Se recomienda plasmar en un 'acuerdo marco de RSE', incluyendo las acciones conjuntas a desarrollar, con un plan previsto.

**7. VERACIDAD.** Las informaciones deben ser concisas, coherentes, oportunas y veraces, valorándolas entre ambas partes. Es recomendable además evitar el *greenwashing*. Maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresarial no es sostenible ni responsable.

**8. LENGUAJE COMPRENSIBLE.** Además, las informaciones deben presentarse utilizando un lenguaje accesible, comprensible, cercano, creativo, emotivo y humano, especialmente cuando la comunicación está dirigida a la sociedad. En la comunicación con el tercer sector es importante que el lenguaje sea respetuoso con su manera de interpretar la realidad que definen.

**9. LA IMPORTANCIA DE MEDIR.** Para poder comunicar los resultados del compromiso es necesario haber establecido objetivos e indicadores para poder medir el desarrollo del proceso. Los KPI nunca deben ser impuestos, sino que han de ser consensuados para que sirva de elemento de seguimiento y medición a ambas partes.

**10. EQUILIBRIO.** La empresa debe tener una actitud de igualdad y paridad entre ella y el tercer sector para una comunicación equilibrada y democrática entre ambos grupos. Las reglas del juego deben ser consensuadas, con representantes con cierto poder de decisión y actuación en materia de comunicación e información.



# La comunicación corresponsable con... los medios

**1. CREDIBILIDAD.** La transparencia debe ser una máxima en la comunicación con los medios. La reputación y credibilidad ante ellos se consigue estableciendo una comunicación abierta, honesta, fluida, continuada en el tiempo y bidireccional. Los medios son nuestros aliados para difundir la RSE.

**2. CONTENIDO GLOBAL Y COHERENTE.** El contenido de los mensajes debe ser veraz y coherente con los valores de la marca, con posibilidad de ser escrutados por los medios. Hay que comunicar todas las acciones, es decir, es necesario informar sobre buenas prácticas, pero también sobre retos y dificultades, explicando los motivos en uno u otro sentido. Compartir aprendizajes y aprender de los errores ayuda a avanzar en la consecución de una comunicación correcta, siendo una corresponsabilidad conjunta.

**3. PORTAVOZ ADECUADO.** Es clave identificar el portavoz en las compañías que sea el interlocutor adecuado con los medios de comunicación. Es recomendable que esta persona conozca el funcionamiento de las redacciones, la tipología de información y de su presentación, las relaciones de compromiso y respeto mutuo, qué información puede hacer pública y qué debe mantener confidencial y, en suma, las reglas del juego.

**4. PLANIFICACIÓN Y CONSISTENCIA.** Antes de emitir una comunicación, es importante determinar qué se va a decir, por qué, a quién y en qué tipo de medio aparecerá esa información. Las informaciones deben presentarse utilizando un lenguaje accesible, com-

preensible, cercano y humano para los medios y para el público. No utilizar lenguaje propio del marketing para dar información sobre la RSE, es decir, evitar adjetivos que sobredimensionen los hechos o que impregnen de juicios de valor las informaciones.

**5. PREVISIÓN.** La seriedad y credibilidad de la comunicación se hace con planificación, recursos y tiempo. Es clave poner en valor las actividades de RSE y conectarlas con la actualidad y la agenda de los medios. Se recomienda buscar la posibilidad de cuadrar agendas, de forma anual y con antelación suficiente.

**6. EVITAR EL GREENWASHING.** Maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresarial no es sostenible ni responsable.

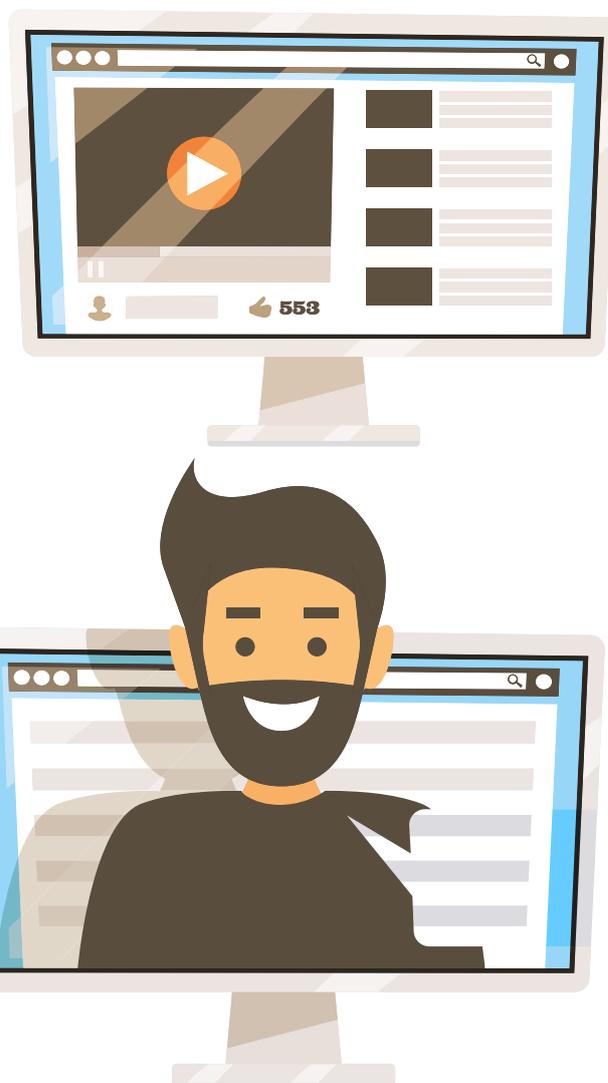
**7. INFORMACIÓN ATRACTIVA.** Para conseguir presencia en los medios es importante que la información sea atractiva, aporte valor y contribuya a enriquecer el contenido en el que trabaja el periodista. Las respuestas deben ser genuinas y únicas. Se recomienda orientar los temas de RSE hacia otras aristas como planificación para el desarrollo (avances de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles-ODS, por ejemplo), alianzas público-privadas, valor compartido que involucre otros actores y Sostenibilidad, que son más atractivas para los medios que los temas netamente empresariales.

**8. GESTIÓN DE CRISIS.** Tener un plan de gestión de crisis que garantice que los procesos críticos del negocio sigan desarrollándose con normalidad a pesar

de la crisis. Hay que complementar con un plan de comunicación que se base en la transparencia y proporcione información rápidamente, de forma puntual y objetiva y dé respuesta antes los diversos asuntos delicados, siendo contrastables y verificables. No mentir, no crear alarma social y generar credibilidad. Si el periodista aborda alguna debilidad o aspecto negativo de la organización, contestar con naturalidad sin que la cuestión pueda parecer que incomoda.

**9. FORMACIÓN.** Las empresas pueden contribuir a la formación y sensibilización de los comunicadores en temas como la Responsabilidad Social a través de planes de formación vía encuentros, talleres, foros o capacitaciones. También desde la empresa se puede aportar conocimiento y resolver dudas que a los periodistas les pueda ayudar a conocer aspectos técnicos o novedosos relacionados.

**10. DOBLE FUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.** En materia de Responsabilidad Social, los medios de comunicación tienen dos roles o funciones: uno como difusores de la RSE y en ese sentido una responsabilidad con la ciudadanía para informar en forma clara, transparente y lo más equitativa posible; y otro, como cualquier otra organización que está llamada a incorporar la RSE en su propia gestión y evaluar su relación con los diferentes *stakeholders*, su cadena de valor y realizar reportes como cualquier empresa para dar mayor credibilidad a su quehacer específico.



# La comunicación corresponsable con... los académicos

**1. GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO.** La relación entre empresa y universidad permitirá generar y gestionar conocimiento, además de cerrar la brecha entre las competencias de los estudiantes y egresados, y las necesidades del sector empresarial, entre otros objetivos. Los procesos de comunicación de las universidades con las empresas fortalecen la innovación orientada al mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, métodos de organización y comercialización, apoyados en la generación y apropiación de conocimiento y en la experiencia de las organizaciones en tecnología y el mercado a partir de nuevas necesidades.

**2. PROYECTOS CONJUNTOS.** Una comunicación constante y fortalecida entre empresa y universidad permitirá encontrar objetivos comunes y vías de participación y colaboración entre ambas entidades, dando lugar así, por ejemplo, a la creación de cátedras de Responsabilidad Social Corporativa o proyectos de Responsabilidad Social que favorezcan en sus integrantes el sentido de pertenencia, y fortalezca, en ambas, la resiliencia organizacional. Se pueden impartir talleres de Responsabilidad Social, de manera transversal y permanente a todas las carreras que ofrece la universidad, para sensibilizar a los estudiantes y cumplir uno de los objetivos estratégicos de las universidades, que es promover el bienestar de la sociedad.

**3. MÁS ALLÁ DE LA FINANCIACIÓN.** Sería conveniente que las alianzas fueran más allá de la financiación de acciones o proyectos concretos, aprovechando el po-

tencial del conocimiento acumulado que reside en el capital humano de ambas organizaciones. A través de clases seminarios o encuentros, profesores y profesionales comunicando su conocimiento y experiencias a estudiantes y empleados. Estas relaciones e interacciones universidad-empresa favorecen el intercambio de ideas, y la transferencia de conocimientos y de habilidades entre los integrantes de las organizaciones, generando innovación y valor mutuo.

**4. APROVECHAR SINERGIAS.** Es importante generar sinergias para dar a conocer los esfuerzos en materia de RSE y Sostenibilidad, incorporando los criterios social, ambiental, ético, laboral y de respeto a los derechos humanos.

**5. SOCIOS Y ALIADOS.** Tanto empresa como universidad deben verse como socios y aliados en el ámbito de la comunicación. No obstante, es importante que la empresa perciba a los estudiantes no solo como socios sino como pensadores independientes con ética, valores, talentos, ideas, emprendedores e innovadores con capacidad de resolver problemas con una capacidad ejecutiva.

**6. COMUNICACIÓN ÉTICA.** La ética y los valores deben estar en la base de cualquier comunicación. La universidad ha de brindar conocimientos, capacidades y habilidades, pero sobre todo formación en ética y en valores, para no solo dotar a sus egresados de capacidades laborales, sino también para promover líderes que entiendan la sociedad, fomenten el progreso y

apuntalen la Sostenibilidad. Las alianzas estratégicas permiten diseminar y promover la ética empresarial que es conveniente tanto para los fines formativos de las universidades como para la búsqueda de perfiles de profesionales con criterios y herramientas para afrontar los retos de Sostenibilidad, la inclusión y el respeto a la diversidad cultural, el fortalecimiento democrático y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

**7. COHERENCIA Y CONSISTENCIA.** Una buena comunicación es fundamental para el éxito de una larga relación entre empresas y universidades, que pueda ser escrutable por ambas partes. La comunicación con la academia, en términos de Responsabilidad Social de las organizaciones, implica en primer lugar coherencia entre los que se dice y se hace, consistencia con el mensaje, un fuerte compromiso con la transparencia y valor para comunicar cosas a pesar que no se quisieran contar. De ahí que la comunicación deba ser holística y completa, no sesgada y parcial

**8. DIÁLOGO CONTINUO.** El diálogo debe ser habitual, abierto, honesto, fluido y recíproco, y debe sostenerse bajo los pilares de escuchar, entender y proponer, y resolver las diferencias que se puedan manifestar.

**9. RENDICIÓN DE CUENTAS.** El concepto de la Responsabilidad Social conduce, indefectiblemente, a los terrenos de la transparencia y la consabida rendición de cuentas (accountability) en relación con los compromisos asumidos y las acciones emprendidas, aparejadas a la evaluación, el reporte y la comunicación de resultados.

**10. LENGUAJE ADAPTADO.** La comunicación debe adaptarse en lenguaje y forma al destinatario que nos dirigimos. No es lo mismo dirigirse a un catedrático que a un estudiante. Efectuar segmentación del grupo de interés 'Comunidad Educativa', en subgrupos específicos, para programar la comunicación específica.



# La comunicación corresponsable con... las administraciones y entidades públicas

**1. CULTURA DE ESCUCHA.** Se parte de la suposición de que la Administración Pública conoce las necesidades y la realidad de las comunidades locales en las que actúa. Además de estar interviniendo en el territorio, es la que está llamada a dar permanencia y continuidad a esa intervención. En este sentido, la empresa debe adoptar una actitud de escucha para entender estas necesidades y detectar cómo puede colaborar. Las entidades públicas son un aliado para que las empresas tengan un mayor acercamiento con las comunidades en las que operan.

**2. CONFIANZA.** El diálogo y la comunicación entre ambos actores es un pilar básico para construir una relación de colaboración basada en la confianza mutua. Es importante establecer interlocutores, con cierta relevancia y acceso a la dirección de ambas entidades.

**3. PROCESO ADMINISTRATIVOS.** Una de las principales dificultades en esta relación, es la complejidad y lentitud de los procesos administrativos. Si bien es cierto que los procesos administrativos, de acuerdo a la legislación y normativas, establecen unos canales de obligado cumplimiento, es recomendable tener interlocutores que garanticen la fluidez de estos procesos. En el caso de comunicaciones en general entre ambas

entidades, es recomendable usar medios electrónicos para fortalecer la comunicación y la relación entre ambas organizaciones. Sin perjuicio de otro tipo de comunicaciones: visitas a las instalaciones de cada uno, reuniones, conversaciones por teléfono, etc.

**4. PLANIFICACIÓN.** Es necesario y fundamental definir interlocutores válidos que permitan una comunicación fluida. También es conveniente disponer de un calendario anual, planificando sus contenidos, acciones y divulgación de los progresos y mejoras en la propia relación, diálogo y/o alianza. Este plan deseablemente habría de ser consensuado entre las partes, pero de no lograrse, igualmente es valioso contar con uno propio por parte de la empresa.

**5. ACTORES CLAVES.** La Administración Pública juega un papel legislador y regulador de la actividad económica de la empresa y establece las obligaciones laborales, sociales y ambientales, por lo que mantener una comunicación estratégica es vital para responder de forma transparente, clara y oportuna. Es importante considerar a la administración pública como un actor clave en la gestión de riesgo de la empresa, debido a su rol legislador y regulador. También es recomendable incorporar, dentro de la estrecha relación con la Admi-

nistración Pública, la posibilidad de ser avisados ante cambios normativos que afecten a la actividad de la empresa. Y al revés, cuando la empresa tenga dificultades, hacerlo saber de inmediato, incluyendo el alcance y las medidas propuestas para mitigar y/o eliminar los riesgos y las dificultades.

**6. REPORTE.** La rendición de cuentas es fundamental, a través de la memoria de Sostenibilidad, informe integrado u otro documento que acredite la actividad anual realizada.

**7. COMUNICACIÓN Y ALINEACIÓN.** La comunicación fluida, constructiva y armoniosa entre Administración Pública y las empresas permitirá establecer alianzas público-privadas que beneficien a grupos sociales o al medio ambiente, a través de la alineación de estrategias e intereses comunes. Por ejemplo, acciones formativas, de sensibilización y de contribución a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), realizadas de manera conjunta, no solo son deseables sino que son necesarias.

**8. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS.** Las alianzas estratégicas a largo plazo entre la Administración Pública y las empresas centradas en desarrollo de políticas

públicas, coparticipación en programas de desarrollo social, coparticipación en iniciativas de mitigación del cambio climático o cualquier otro tema en la agenda ambiental y social puede resultar beneficioso para los objetivos estratégicos de ambos.

**9. TRANSPARENCIA.** La transparencia debe ser una máxima en esta relación, que implique comunicación contrastable y verificable de forma recíproca. La transparencia no implica solamente el mostrar información, sino también la calidad de la información mostrada. La Administración Pública, al igual que otros grupos de interés, demanda cada vez más información sobre los asuntos financieros y extra financieros de la empresa. De ahí, la importancia de comunicar en la triple vertiente económica, social y ambiental (ESG).

**10. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.** El diálogo con estos grupos de interés debe ser abierto, honesto, fluido y recíproco. Antes de iniciar un diálogo, la organización debe tener un discurso preestablecido para saber comunicar a la Administración, de forma clara y concisa, sus necesidades. También debe ofrecer la oportunidad de ser escrutados, con respuestas precisas y sin vacilaciones ni dudas.



# La comunicación corresponsable con... los accionistas

**1. COMUNICACIÓN CON VALORES.** La comunicación y relación con accionistas, inversores institucionales y otros grupos de interés similares debe descansar en los principios de transparencia, coherencia y veracidad.

**2. CONSTANCIA.** La comunicación debe ser regular, continuada y permanente, y no únicamente con ocasión de la convocatoria de las Juntas Generales de Accionistas.

**3. INFORMACIÓN ACTUALIZADA.** Es importante tener capacidad para responder con inmediatez ante cualquier solicitud de información por parte de los accionistas o inversores. Por lo que hay que disponer de información oportuna y constantemente actualizada sobre los aspectos más relevantes de la empresa. Se recomienda evitar el *greenwashing*, ya que maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresarial no es sostenible ni responsable.

**4. OFICINA DEL ACCIONISTA.** Con el fin de facilitar una comunicación abierta y transparente de los accionistas con la empresa, se puede mantener abierta una Oficina del Accionista que coordine y supervise toda la comunicación dirigida a este grupo de interés.

**5. LA TRIPLE VERTIENTE.** El accionista o inversor demanda cada vez más información sobre los asuntos financieros y extra financieros de la empresa. De ahí,

la importancia de comunicar en la triple vertiente económica, social y ambiental (ESG).

**6. COMUNICACIÓN HOLÍSTICA Y COMPLETA.** El accionista deberá ser conocedor de todos los temas que afecten a la situación de la empresa, sus productos y servicios, las investigaciones que se desarrollen, la situación del mercado, el estado de las relaciones laborales y cualquier informe que se considere de interés en el desarrollo de la actividad empresarial. De ahí que la comunicación deba ser holística y completa, no sesgada ni parcial.

**7. VISIÓN ESTRATÉGICA.** La comunicación con accionistas e inversores será decisiva para la toma de decisiones, de ahí la importancia de hacerla con visión estratégica.

**8. CANALES OPORTUNOS.** Se pueden usar diferentes canales de forma sistemática (redes sociales, newsletter, clipping, blog, app...). Es importante evaluar en la planificación estratégica, cuáles son los más convenientes dependiendo de las características de los inversores y de los objetivos estratégicos planteados.

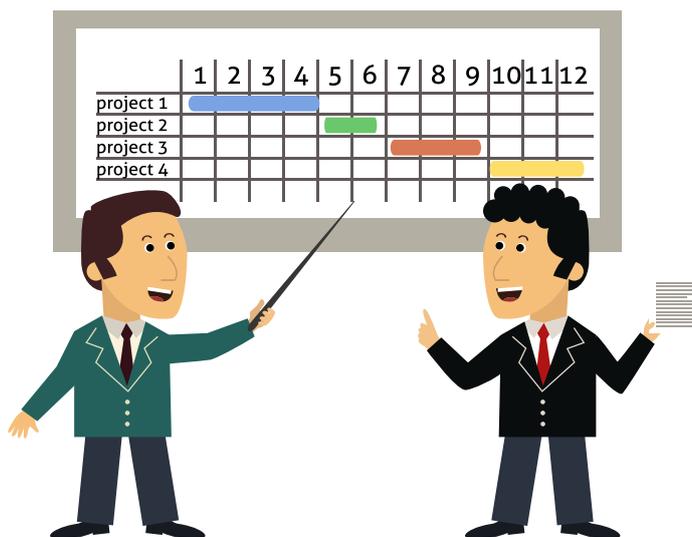
**9. PLURIDAD DE FORMATOS.** Asimismo, se pueden usar diferentes formatos como los audiovisuales (retransmisión en directo de las juntas de accionistas), impresos, digitales, etc. Siempre adaptando el tipo de formato al



objetivo de la comunicación y a las necesidades del grupo de interés concreto.

**10. COMUNICACIÓN DIGITAL.** Es conveniente el diseño e implantación de estrategias integradas de comunicación digital, con inversores y analistas. La comunicación digital aporta beneficios como la mejora de la eficiencia y la productividad, el acceso a nuevas audiencias,

mayor conocimiento de inversores y accionistas y, en consecuencia, el incremento del negocio. También las reuniones virtuales *one to one* se presentan como una de las herramientas más utilizadas a corto plazo en el diálogo y comunicación con inversores. La implementación de soluciones de movilidad: webs *responsive* y apps son una gran oportunidad para mejorar la comunicación y relación con inversores.



# La comunicación corresponsable con... los proveedores

**1. INVOLUCRAR.** Los proveedores son un grupo de interés con un gran impacto en la cadena de valor de las empresas. Por ello, es importante crear con ellos relaciones a largo plazo, e involucrarlos, a través de la comunicación, en los planes de crecimiento y Sostenibilidad de la empresa para así seguir creciendo juntos, progresando en innovación y construyendo un entorno empresarial ético y sostenible.

**2. ACERCAMIENTO RESPETUOSO.** La empresa puede ir más allá de la relación comercial e incidir en el crecimiento y fortalecimiento de sus proveedores a partir de estrategias de RSE, para lo cual se debe servir de estrategias comunicacionales que le permitan acercarse a los proveedores de una forma solidaria y respetuosa.

**3. CLARIDAD.** Es importante contar con políticas claras y deben informarse oportunamente al iniciar la relación comercial. La comunicación con la cadena de suministro comienza con el mensaje de inicio de la relación comercial. Éste ha de dejar constancia de los valores propios de la empresa, tanto en calidad como en ética y Sostenibilidad y de las políticas de contratación de proveedores.

**4. PLANIFICAR Y REFLEXIONAR.** Para poder llevar a cabo con éxito el punto anterior es necesario, antes de iniciar un diálogo, hacer una reflexión previa y planificar la estrategia de comunicación para establecer unas bases sólidas y concisas.

**5. COMUNICACIÓN CONTINUA.** La comunicación ha de ser constante, directa, adaptada al interlocutor y participativa.

**6. DIÁLOGO CONSTRUCTIVO.** Para la buena relación con los proveedores es imprescindible que se cree una comunicación bilateral fluida en la que queden claras las expectativas, necesidades y limitaciones de ambas partes y en las que cualquier incidencia se comunique rápidamente y se resuelva de forma constructiva.

**7. TRATO NO ABUSIVO.** Las relaciones que se establecen con los proveedores deben permitir el beneficio para las dos partes para lo cual una comunicación respetuosa, sin unas relaciones de poder abusivas, es necesaria.

**8. COMUNICACIÓN EFECTIVA.** Una buena comunicación es fundamental para el éxito de una larga relación de negocios y para que haya un control entre lo que la empresa necesita y el proveedor realiza. Una comunicación entre empresa y proveedor constante permitirá reducir los riesgos, planear con tiempo y cumplir expectativas.

**9. LENGUAJE COMPRENSIBLE.** Las informaciones deben presentarse utilizando un lenguaje accesible, comprensible, cercano y humano.

**10. PLURALIDAD DE FORMATOS.** Se deben emplear los diferentes formatos y canales disponibles actualmente, usando todo el potencial de la comunicación digital para llevar a cabo un diálogo inmediato, bidireccional e incluso entre diferentes actores al mismo tiempo.