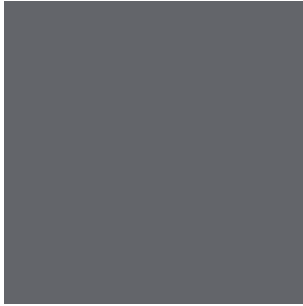




Comunicación --- y RSC

conclusiones



Fundación Seres trabaja bimestralmente de acuerdo a unas temáticas sobre las que difunde buenas prácticas de su grupo de empresas, promueve el diálogo y genera conocimiento compartido a través de encuentros.

Durante los meses de junio y julio de 2014 la temática de trabajo ha sido “Comunicación y RSC”.

Sobre esta temática se celebró, el 23 de junio, una primera sesión de trabajo específica de Comunicación Interna con la colaboración de Inforpress, que acogió la sesión y moderó el debate.

Las empresas que asistieron a esta primera mesa fueron:

1. Bankia
2. BSH Electrodomésticos España
3. Fundación Adecco
4. Gómez Acebo y Pombo
5. Grupo Hospitalario Quirón
6. Indra
7. Ikea
8. Leroy Merlin

9. Marsh
10. McDonalds
11. Orange
12. Prisa
13. PwC
14. Seur
15. Willis

El 9 de julio tuvo lugar la segunda mesa de trabajo liderada por LLorente&Cuenca.

Las empresas que asistieron a esta segunda mesa fueron:

1. Citi
2. Deloitte
3. Gonvarri
4. Kpmg
5. Mapfre
6. Monsanto
7. Orange
8. Prosegur

1. Comunicación Interna	2
Decálogo para comunicar internamente con éxito la RSC	3
2. Innovación en comunicación aplicada a la RSC	4
Casos de éxito de comunicación y RSC	4

1. La Comunicación Interna al servicio de la RSC

En un momento en que las empresas saben que asumir su papel como agentes de cambio es la única opción de futuro, entienden también que la RSC es una inversión de la que espera un retorno. Este doble beneficio, el valor compartido, llega a la empresa siempre en forma de ventaja competitiva pero puede materializarse de muchas maneras. Una de las principales es la retención de talento.

Las empresas comprometidas son también más atractivas para los empleados potenciales y, de acuerdo a "The 2020 Workplace", un 80% de los jóvenes de entre 13 y 25 años preferiría trabajar en una empresa de estas características. Es decir, las personas intuitivamente tienen una visión comprometida con la RSC pero, ¿cómo hacer que una vez que estén dentro no dejen de tener esta visión? ¿Cómo contribuir con la RSC a la satisfacción de los equipos? Algunas actitudes son:

- Entender la RSC como compromiso del empleado a través de la participación
- Hacer de la RSC una herramienta para desarrollar talento, para esto debe ser estratégica y vinculada al negocio
- Generar con nuestras acciones valor compartido.

Hablamos aquí de una RSC que sea de verdad palanca para la relación con los empleados, una responsabilidad que comparta valores con la compañía, contribuya a la mejora social y medioambiental, y esté ligada a la actividad de la organización creando vínculos entre misión, visión, valores, negocio y estrategia.

Inforpress en la enseñanza "RSC+Comunicación Interna, una alianza de éxito" publicada para abrir la temática, señalaba que para trabajar en esta línea, la comunicación interna se transforma en una aliada estratégica de la RSC que contribuye a

la implicación de los equipos en las acciones y genera engagement con los objetivos. Una alianza que:

- Integra a los empleados en la compañía en un entorno más horizontal que permite el intercambio y la colaboración entre áreas y de diferentes perfiles
- Ofrece una vía de participación que les hace sentir parte y actores de un proyecto que tiene una repercusión social y perdura en el tiempo
- Genera en ellos un orgullo de pertenencia real, íntimamente relacionado con su desempeño, al que aporta una dimensión social y un mayor recorrido.

Los equipos siempre tienen necesidad de conocimiento, necesidad de sentirse informados de "saber el rumbo del barco en el que está y como contribuir, sentirse parte del proyecto", aclaraba Ángel Andreo de Inforpress. La necesidad de una comunicación interna fluida, elemento clave en todo este proceso, es por tanto independiente del sector de trabajo de la compañía o de su tamaño.

Bajo esta perspectiva, los empleados son los principales y más importantes embajadores de una marca, para lo que "es indispensable que nuestros empleados sepan cómo contribuye su empresa a la mejora de la sociedad. Esto generará orgullo de pertenencia, retención de talento... lo que nos llevará a una plantilla feliz, y a una empresa mejor", como añade Ana Sainz, directora general de Seres.

Decálogo para comunicar con éxito la RSC

Saber, sentir, hacer y trascender son los pilares que guían la comunicación interna en Inforpress. Partiendo de esta base se propone un decálogo para comunicar con éxito la RSC, dirigido a responsables de RSC y encaminado a aprovechar las potencialidades que el binomio comunicación interna / RSC ofrece para la relación con los empleados.

1. Coordinar con el departamento de comunicación interna

Puede parecer obvio, pero la distinta evolución de los departamentos o el tamaño de la organización, no siempre facilita que esta coordinación sea óptima. El área de comunicación es la principal aliada para la difusión de las estrategias y acciones de RSC dentro de la organización y es importante definir un Plan de Comunicación Interna para la RSC en conjunto.

2. Alinear objetivos

A la hora de definir el Plan de Comunicación resulta necesario repasar los objetivos y la estrategia de negocio de la organización y comprobar en qué medida está vinculada la RSC con las mismas. Como reflexión previa antes de comunicar ayuda contestar a las preguntas:

¿Qué hacemos? ¿Por qué? ¿Para qué? Y ser capaz de definir la RSC en dos frases, eligiendo un mensaje que pueda calar hacia abajo.

3. Defender un modelo participativo

Al definir el modelo de toma de decisiones de RSC es positivo contemplar vías de participación de los equipos. Para ello, se pueden organizar encuestas, grupos de trabajo, comités de participación..., Acciones que contribuyan a que el equipo se sienta involucrado e identificado con el proyecto desde el principio.

Un ejemplo habitual es contar con la iniciativa de

los empleados para plantear proyectos, de modo que puedan proponer ONG o acciones con las que colaborar que luego serán votadas. Con estas iniciativas empresas alcanzan el 60% de participación. “Son los propios empleados lo que proponen la mayoría de acciones de colaboración, estamos en un proceso de escucha activa continua. Es una forma de involucrar a la plantilla, ya que tienden a proponer organizaciones con las que se identifican, logrando la empatía y colaboración del resto de empleados”. (MARSH).

Otra opción es “promover la comunicación a través del voluntariado. La mejor manera de que los empleados se integren en la RSC es el voluntariado. Abrimos actividades con empresas colaboradoras a la propia plantilla para que puedan vivir en primera persona la RSC”. (Adecco)

4. Activar todos los canales

¿Con qué canales cuenta la organización? De nuevo se hace hincapié en la necesidad de una alianza con el departamento de comunicación para asegurar que todos los canales dentro de la organización están activados y dispuestos a comunicar la RSC con el propósito de llegar a todo el equipo: Intranet, revista corporativa, email, cartelería, pantallas digitales, paneles, etc.

5. Segmentar

Al definir los contenidos a comunicar, se debe asumir el rol del equipo al que va dirigido el mensaje (target). De este modo se conseguirá mayor impacto al combinar información y emoción. Aprovechar los programas en de RSC a la hora de comunicar es una oportunidad que tienen todas las compañías: las personas quieren saber de personas. “A veces bombardeamos de contenidos, pero realmente ¿qué es lo más te ayuda? Involucrar y sentir. Con la cantidad de mensajes que llegan, parece que no hay capacidad, pero el empleado está necesitado de otro tipo de mensajes que de verdad les movilice” (Ana Sáinz)

El mensaje además debe estar alineado con la mar-

ca, entendiendo que diferentes marcas permiten diferentes tipos de comunicación. “En Indra recordamos siempre a los mandos intermedios los valores de la compañía, y les pedimos que se lo repitan a sus equipos para fomentar el recuerdo”

Este apoyo en los mandos intermedios forma parte también de la estrategia de Grupo Prisa, en la que han identificado 150 agentes de cambio para difundir las acciones: “Nosotros vehiculamos la comunicación interna a través de la intranet. Hemos identificado a 150 compañeros, a los que llamamos agentes del cambio, que se encargan de difundir todas estas acciones que hacemos. Se hace en todas las unidades de negocio y en los 22 países. Poco a poco vamos consiguiendo que los empleados colaboren, interactúen”.

6. Apoyarse en claves de la comunicación

Como en cualquier otra acción de comunicación hay que meterse en la posición de los destinatarios y trata de manejar claves de la comunicación de marketing para maximizar el impacto:

- Acciones *teaser* (para generar expectación)
- soportes innovadores (vinilos, gadgets,...)

7. Incorporar lenguaje audiovisual

Hoy en día la comunicación es eminentemente audiovisual, un lenguaje que resulta más atractivo, ágil y fomenta el recuerdo. Esto unido a las posibilidades de participación, incrementa el impacto del mensaje dentro y fuera de la compañía.

En Balay, por ejemplo, se invitó a los empleados a formar parte de las campañas de comunicación, “se lanzó la iniciativa en las fábricas con cierta incertidumbre pero la respuesta fue muy positiva. Los empleados se volcaron, participaron y realmente se fortaleció el orgullo de pertenencia”

8. Comunicar a través del ejemplo

Comunicar a través del ejemplo es mucho más

efectivo. Es imprescindible asegurarse de dar voz y espacio a los equipos que más activamente colaboran con la política de RSC de la organización en todas las acciones y canales.

9. Favorecer el feedback

Las aportaciones más valiosas llegan de los que viven el día a día del trabajo de la compañía. Es importante contar con canales que aseguren el feedback de los equipos sobre la estrategia y acciones de RSC dentro de la organización (buzón de sugerencias).

10. Medir resultados

En comunicación interna, y en RSC, lo que no se mide no existe. Es básico medir tus acciones de comunicación de la RSC, atendiendo a estos criterios:

- Seguimiento: ¿cuánta gente ha leído las informaciones sobre RSC?, ¿cuántas sugerencias / dudas se reciben?
- Participación: ¿cuánta gente ha participado en foros, grupos, comités... sobre RSC?, ¿cuánta gente participa en las acciones y programas de voluntariado?
- Opinión y valoración: gestionar con las áreas correspondientes (Comunicación Interna, RRHH) la inclusión, en encuestas de comunicación interna y/o de clima, de alguna pregunta que mida la valoración que los equipos otorgan a la política y acciones de RSC de la organización.

2. Innovación en comunicación aplicada a la RSC

El objetivo de la reunión era facilitar que empresas de diferentes características pudieran compartir experiencias a la vez que inspirarse con los casos de éxitos presentados por Llorente&Cuenca.

Juan Cardona director Área de Reputación y Gestión de Stakeholders fue el encargado de contextualizar la temática:

Ha habido años de debate, escepticismo y pesimismo sobre la RSC. Pero, ¿por qué la RSC no interesa?

- La mayoría de las empresas no hablan de lo relevante, siguen entendiendo la comunicación como algo bidireccional.
- El enfoque de la comunicación tampoco suele ser el correcto. Seguimos teniendo una comunicación enfocada a los accionistas, sin atender al conjunto de stakeholders que rodean a las compañías.

RSC no es otra cosa que la respuesta de las empresas a las expectativas de la sociedad. La empresa debe saber qué interesa a la sociedad para poder hablar de ello.

Primero es necesario hacer las cosas bien, pero también es necesario contarlo. Hay que contar las historias que suceden en las empresas. Considerar que lo que se hace en RSC no hay que contarlo, es un error gravísimo.

Hoy en día, todos buscamos una respuesta de nuestros públicos tras nuestras comunicaciones. Pero para lograr la movilización requiere un proceso, es necesario ir paso a paso. Desde la licencia para operar, pasando por construir una relación de confianza basada en la transparencia y la honestidad, y finalmente conseguiremos esa movilización deseada.

La “fórmula del éxito” se basa en Expectativas * Experiencias (basado en el premio nobel Daniel Cannon, proceso de toma de decisiones). Si queremos impactar en la ciudadanía tenemos que trabajar a nivel de creencias y no de mensajes. Para esto tenemos que tocar expectativas y experiencias.

En comunicación estamos obsesionados con el qué y a la gente lo que le interesa es saber para qué estás aquí, cual es el sentido de tu empresa y si le interesa vincularse. Es necesario mirar detrás de los índices e indicadores, ir a la historia. Otro tema importante es ¿quién lo cuenta? Es importante activar a aquellos actores que tienen mayor credibilidad.

Casos de éxito de comunicación y RSC

1. Caso Salud de la Mujer Dexeus / Women Secret.

Presentado por Georgina Rosell, gerente de la Unidad de Fundaciones Corporativas y RSE

Cuando hablamos de comunicar la RSC de la empresa, no hablamos de comunicar un apartado. Se trata de dialogar con nuestros grupos de interés, de hablar de gestión, de contar qué está haciendo nuestra empresa de forma ética y responsable. El caso Salud de la Mujer Dexeus/ Woman Secret es un ejemplo de alianza estratégica. Salud de la Mujer Dexeus, entidad referente en la atención integral de la salud de la mujer y Woman Secret, especialistas en confección de ropa interior para todo tipo de mujeres.

Ambas entidades se unen para mejorar la calidad de vida de las mujeres que han sufrido cáncer de mama, el tumor más común entre las mujeres. Para ello, lanzan una línea de ropa interior para mujeres que han sufrido una mastectomía a raíz de un cáncer de mama. Diseñadores, ortopedistas y ginecólogos se unieron para diseñar la colección.

La colección Special Post-Surgery Bras, permitió a las mujeres la normalización de su enfermedad, ya que pueden comprar la ropa interior en los mismos establecimientos donde la compraban hasta entonces y al mismo precio, sin tener que recurrir a ortopedias. Hay un retorno social y también uno de reputación de impacto de marca.

Para comunicar la actuación, se realizó un vídeo con testimonios de los pacientes.

¿Y eso de usar a los pacientes?, ¿no estaban los directivos en contra? Si le das un enfoque de sensibilización y lo que haces es construir historias, le das la vuelta. No es hacer que tu logo salga lo primero, sino que sea el sello final de la acción.

1. I Premio DKV Medicina y Solidaridad DKV Seguros.

Presentado por Georgina Rosell, gerente de la Unidad de Fundaciones Corporativas y RSE

Uno de los principales activos, no solo de DKV sino del sector salud y de la sociedad en su globalidad, son los profesionales de la salud. Personas que dedican gran parte de su tiempo a velar por el bienestar del resto y en muchos casos de forma altruista.

DKV trabaja la sostenibilidad de una manera integral 360 grados y buscamos proyectos que también introdujeran la comunicación de forma transversal.

Por este motivo, DKV Seguros quiere una vez más ser motor de cambio y de creación de valor compartido difundiendo y premiando aquellas acciones de solidaridad entre el colectivo sanitario por lo que ha creado el I Premio DKV Medicina y Solidaridad DKV Seguros.

Este premio perseguía:

- Reforzar el posicionamiento de DKV en térmi-

nos de solidaridad.

- Conseguir una mayor vinculación con el sector médico
- Fomentar el sentimiento de orgullo de profesión gracias a su contribución a la sociedad entre el mundo sanitario. DKV Seguros ayuda a prestigiar el sector sanitario reconociendo, poniendo en valor y agradeciendo su labor
- Generar una oportunidad de notoriedad y notabilidad para la compañía y abrir nuevos canales para explicar la filosofía de la compañía.

3. Proyecto Gira.

Presentado por Teresa Álvarez, Gerente Valor Compartido y Reputación

Coca-Cola está comprometida con el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. El Proyecto Gira nace de un reto social: Trabajar en el empoderamiento y capacitación de los jóvenes. Jóvenes con pocos recursos y falta de oportunidades. Se trata de un proyecto real con un compromiso a largo plazo coherente con el negocio. Gira nace con el propósito de ayudar a estos jóvenes a encontrar su camino enseñándoles habilidades para el trabajo y para la vida.

La comunicación de Gira fue diferente. Sólo un 3% conoce el proyecto Gira, pero es el 3% que la compañía quería. Se ha llegado a conseguir un documental y una serie de TV a raíz de este proyecto. Características de la comunicación del Proyecto Gira:

- Emocional
- Desde los jóvenes y para los jóvenes
- Dirigida a diferentes grupos de interés
- Interna y externa de todo el proceso siempre con un “para qué”
- Amplificación y refuerzo de mensajes a la sociedad, a todos los implicados en el proyecto y a los jóvenes

4. La memoria de RSC.

Presentado por Ivan del Pino, director Área de Comunicación Online

El impacto de la memoria a la hora de comunicar es limitado y han aparecido dos nuevos contextos en los que comunicar:

- Sociedad en red: a través de estos nuevos canales podemos conectar con la gente
- Entorno de crisis económica y crisis de credibilidad y de confianza. Precisamente debemos trabajar en contenidos para mejorar esta confianza, pero no se explota lo suficiente.

Quizá ha llegado el momento de dejar de hacer informes y comunicar con:

- Identidad humana
- Datos visuales
- Diálogo en las redes sociales
- Historias creíbles

Responsabilidad va de responder, de ahí la importancia de las redes. La comunicación no se basa en difundir unidireccionalmente, sino de responder. Si se gestionan bien las respuestas, se convertirán en oportunidad.



Calle Ayala 27, 3º Izq.
Madrid

915 758 448
www.fundacionseres.org

Conclusiones mesa de trabajo: Medición de Fundación Seres bajo licencia *Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License*.

