



---

# GUÍA DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE

---

2015



**ÁREA DE  
COMUNICACIÓN**



“

*Estamos ante un entorno diferente, global, transparente y digital que requiere una estrategia nueva. La comunicación responsable tiene que estar en el corazón de la misma con el ánimo de restaurar la confianza, mantener la licencia para operar en el mercado, atraer nuevos inversores y retener a los clientes.*

”

*Akerlof y Shiller*

*How Human Psychology Drives the Economy,  
and Why It Matters for Global Capitalism*



## AGRADECIMIENTOS

---

Desde Sumarse queremos agradecer especialmente el apoyo a las empresas de comunicación y a las personas que hicieron posible la primera Mesa de Comunicación Responsable, participando altruistamente como facilitadores de las sesiones en su compromiso por potenciar la comunicación de la RSE y fomentar la comunicación responsable:

Mónica Urrutia, de Cerebro Y&R

Luis Camejo de Datanalisis

Armando Carballido, Myriam Garrido y Sergio Onzari de Inédit

Javier Rosado y Giuliana Venutolo de Llorente & Cuenca

Francisco Hernández de Medcom

Raquel Robleda de Odebrecht

Gustavo Manrique y Monique de Saint Malo de Stratego



## PRÓLOGO

---

La comunicación ha adquirido una importancia estratégica en las organizaciones actuales principalmente por dos razones: un entorno cambiante, que exige un diálogo continuo con los públicos de la empresa, y su capacidad para generar valor y recursos para la organización; la reputación es un valor estratégico comparable con la solidez financiera.

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), comunicar los impactos y la realidad de la empresa a los distintos grupos de interés como ejercicio de transparencia y diálogo, es parte de sus compromisos obligados.

Cómo la empresa comunique sus compromisos hacia la sociedad y las acciones y estrategias de RSE, impacta en la cultura organizacional. Esta comunicación habla de cómo la empresa interpreta las obligaciones y desafíos que plantea la sociedad actual.

Las empresas tienen en frente un importante desafío que deben transformar en una oportunidad: comunicar con compromiso y con valores para construir mensajes que realicen un aporte efectivo a la comunidad. Transparentar su acción para modelar y animar a otros a acompañarlas para el desarrollo sostenible de los países.

La Mesa de Comunicación Responsable nació en 2014 con el objetivo de facilitar un espacio para compartir conocimiento y herramientas que apoyasen a las empresas en la elaboración o mejora de su estrategia de comunicación responsable y en la promoción de sus acciones y políticas de RSE.

Pero esta Mesa no la hicimos solos. Tanto en el proceso de su construcción como en las sesiones, expertos de la comunicación de las agencias más importantes de Panamá estuvieron involucrados.

Así generamos un ciclo virtuoso de aprendizaje e intercambio de conocimientos donde los expertos daban su visión y las 12 empresas participantes comentaban sus estrategias y experiencias en la comunicación responsable.

Esta guía es un compendio resumido de todos los aprendizajes. Como en las guías anteriores, queremos que sirva de documento de consulta que acompañe y motive a los profesionales de la comunicación para que transparenten las acciones de RSE de sus compañías y comuniquen de manera responsable.

Creemos en el poder de la comunicación como elemento transformador de nuestras sociedades y como vehículo que contribuye al desarrollo sostenible.

**TERESA DE ALFARO**  
Directora ejecutiva  
Sumarse





# ÍNDICE

---

05	AGRADECIMIENTOS
07	PRÓLOGO
10	INTRODUCCIÓN
12	CONCEPTOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿CON QUÉ SE CONFUNDE LA RSE?</li> </ul>
14	LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE <ul style="list-style-type: none"> <li>■ BRIEF DE COMUNICACIÓN</li> <li>■ LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN</li> </ul>
19	ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE <ul style="list-style-type: none"> <li>■ COMUNICACIÓN INTERNA                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- BANITSMO</li> <li>- KPMG</li> <li>- MELO</li> </ul> </li> <li>■ COMUNICACIÓN EXTERNA                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- GRUPO CORPORATIVO PÉREZ</li> </ul> </li> <li>■ COMUNICACIÓN NO CONVENCIONAL                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- TVN</li> </ul> </li> <li>■ COMUNICACIÓN ONLINE</li> <li>■ COMUNICACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- AES</li> </ul> </li> <li>■ COMUNICACIÓN DE CRISIS                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿CÓMO SE GESTIONA UNA CRISIS?</li> </ul> </li> </ul>
34	CONCLUSIONES
35	REFERENCIAS



## INTRODUCCIÓN

---

La comunicación es un proceso que se da de manera natural en el ser humano y una característica inherente a la vida de las empresas. Para muchos incluso es uno de los procesos fundamentales que suceden en las organizaciones y que permiten su existencia<sup>1</sup>.

La comunicación atraviesa y articula la compañía y su función principal es transmitir a los grupos de interés, tanto internos como externos, una idea de organización que tiene que ver con los valores y el “alma” de la empresa, más allá de su oferta de productos y servicios.

La RSE propone la comunicación como un ejercicio fundamental en el proceso de transparencia y diálogo con las partes interesadas. Los valores de una empresa deben ser conocidos, comunicados y acreditados tanto interna como externamente porque son la referencia básica que moldea las políticas de RSE.

Sólo cuando las acciones de la organización conectan con los principios comunes que la empresa acepta y practica, alcanzan un sentido pleno.

La RSE resalta la necesidad de comunicar a los grupos de interés cómo se gestionan los compromisos con la comunidad, el medioambiente y la operación, en función a los valores de la empresa, de manera que se satisfagan sus expectativas de información.

Comunicar la RSE significa integrar en todos los procesos de comunicación los valores de corresponsabilidad que toda empresa tiene asumidos por el mero hecho de pertenecer a una determinada sociedad.

Por todo lo anterior, la comunicación de la RSE ya no es una opción. Cuando el proceso de comunicación se entiende como algo bidireccional que lleva al diálogo, la transparencia y la discusión, la comunicación de la RSE resulta un elemento obligatorio para gestionar la relación con los grupos de interés de la empresa.

El argumento clave a la hora de responder por qué o para qué comunicar la responsabilidad social parece ser el de la sostenibilidad, pero detrás hay un conjunto de razones que lo apuntalan: transparencia, rendición de cuentas, visibilidad y confianza, posicionamiento como agente social importante y calificado, liderazgo, reputación y reconocimiento.

<sup>1</sup> Kersten, A. (1986) “A critical-interpretative approach to the study of organizational communication: Bringing communication back into the field”. En Lee Thayer (Ed.), Organization-communication: Emerging perspectives I (pp.133-150). Norwood, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.

---

Si la empresa ha integrado la RSE transversalmente en su modelo de negocio, la comunicación es una consecuencia. Forma parte de esta responsabilidad adquirida como factor fundamental para la transparencia con sus grupos de interés.

Una organización que tiene claro su rol de ciudadano corporativo no sólo sabrá trasmitirlo, sino que en su proceso de información estimulará el cuestionamiento del receptor; en este caso cada uno de sus públicos, que deben aceptar el compromiso que tienen como ciudadanos y por lo tanto generar una comunicación efectiva y exigente.

Sólo si mantenemos activos un esquema de comunicación de doble vía con nuestros grupos de interés y contamos lo que estamos haciendo y hemos conseguido, lograremos generar una mayor confianza y ganar en reputación, y es en este punto cuando conseguimos maximizar el valor de la compañía a través de la responsabilidad corporativa.



## CONCEPTOS CLAVE

---

Antes de entrar en materia, es fundamental esclarecer la definición de algunos conceptos que acompañan al proceso de comunicación.

- **COMUNICACIÓN:** proceso por medio del cual un emisor y un receptor se interrelacionan. En este proceso emisor y receptor codifican, decodifican e interpretan un mensaje.
- **INFORMACIÓN:** son los datos concretos que se aportan en el proceso de comunicación.
- **PUBLICIDAD:** es toda aquella comunicación de carácter persuasivo cuyo objetivo es crear una actitud favorable hacia un producto o servicio. A veces pretende no solo el cambio de actitud sino el desarrollo de una conducta: COMPRA .
- **COMUNICACIÓN CORPORATIVA:** es la actividad total de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados. Funciona como un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la empresa.
- **PÚBLICO:** es un conjunto de personas que cuentan con alguna característica en común. Cada público requiere un tipo de comunicación diferente. Para que la comunicación sea efectiva se tiende a clasificarlos, no solo con base en criterios de edad, ingresos y lugar de residencia, sino en función de sus intereses, actitudes y opiniones. Cuando comunicamos RSE nuestro público no son sólo los clientes, son todos los stakeholders.
- **REPUTACIÓN CORPORATIVA:** es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.
- **COMUNICACIÓN RESPONSABLE:** toda la comunicación debería ser responsable, tanto si es para comunicar un producto o servicio, o una estrategia de negocio. Sus características son ser veraz, accesible, comprensible, relevante, oportuna, comparable, creíble, respetuosa, bidireccional, completa, continua y contrastable. Una comunicación responsable es sinónimo de una gestión responsable. Comunicar responsablemente es dar a conocer con honestidad el comportamiento de la empresa.

### VENTAJAS

- Mayor valoración de su empresa
- Mayor fidelización del cliente
- Mejor relación con la comunidad
- Más motivación de las los empleados

## ¿CON QUÉ SE CONFUNDE LA RSE?

### ÉTICA EMPRESARIAL:

Es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad.

La RSE va más allá de la ética empresarial. Es una filosofía de negocio que considera factores sociales, laborales y medioambientales.

Si se comunica la ética empresarial se consigue imagen y reputación, una buena comunicación de RSE afecta a la triple cuenta de resultados.

### FILANTROPÍA:

Es un interés particular por apoyar una causa o aliviar una necesidad social.

La RSE no es desinteresada como la filantropía. Tiene un interés económico, social y medioambiental relacionado con la sostenibilidad de la empresa. Además la RSE no se enfoca en una organización concreta, sino a dar respuesta a los intereses de los stakeholders o grupos de interés.

### MARKETING CON CAUSA:

Es una fórmula mediante la cual una empresa contribuye a una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos.

La RSE es una estrategia completa con un plan estratégico y comunicación específica.

### INVERSIÓN SOCIAL

La inversión social es la evolución de la filantropía ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos. La inversión social es una acción, la RSE es una estrategia integral.



# LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE

La estrategia de comunicación es la herramienta que guía todas las acciones de comunicación para alcanzar un objetivo determinado. Debe estar ligada a la estrategia de la organización y apoyar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además se debe conocer en qué medida está vinculada la RSE con ambas estrategias.

## LOS BENEFICIOS DE TENER UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN SON:

- A** Establece claramente el rumbo y los objetivos.
- B** Apoya y vela por los objetivos y la estrategia organizacional.
- C** Evita la improvisación que frecuentemente provoca errores.
- D** Unifica la imagen de la organización.

**Muestra el estilo de la comunicación, los conceptos paraguas y el alineamiento con la misión y visión institucional.**

### Una estrategia de comunicación debe fortalecer internamente a la empresa:

- Para poder proyectar al exterior una buena comunicación, primero hay que generarla dentro de la empresa con empleados y proveedores. Una buena gestión interna desarrollará una buena comunicación externa.
- Desarrollar una buena imagen de marca.

## COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:



### ¿QUIÉNES SOMOS? IDENTIDAD Y VALORES

Para hacer una estrategia de comunicación se necesita conocer la historia, los clientes, el valor de la organización, las estrategias que se han llevado a cabo y el por qué de su éxito o no, los atributos de la marca, su posicionamiento y la identidad gráfica de la organización.



### ¿QUÉ QUEREMOS CONSEGUIR? OBJETIVO

Una vez recabada la información de la empresa, se debe pensar qué objetivos tiene la estrategia de comunicación; qué se quiere lograr con la estrategia. Los objetivos de comunicación deben estar en consonancia con los objetivos generales de la empresa y a su vez con los de la estrategia de RSE.

# 3.

## ¿A QUIÉNES NOS DIRIGIREMOS? TARGET

Definir y segmentar a los públicos-objetivo nos permitirá cumplir la misión de la comunicación. En toda organización hay dos tipos de públicos:

- Internos: empleados, directivos, partners, patrocinadores, colaboradores, incluso accionistas.
- Externos: medios de comunicación, asociaciones, instituciones, público general.

# 4.

## ¿CUÁL ES EL MENSAJE QUE QUEREMOS TRANSMITIR?

Debemos elaborar el mensaje fundamental que se desea compartir, para garantizar la coherencia en torno a los objetivos trazados. Después, en función al tipo de público y su rol, veremos cómo se comunica ese mensaje y a través de qué canales.

La caracterización de los mensajes se puede hacer a través de una tabla:

PÚBLICO	1	...	N
ROL	...	...	...
MENSAJE	...	...	...
VEHÍCULO/CANAL	...	...	...

# 5.

## ¿QUÉ QUEREMOS QUE HAGAN CON LA INFORMACIÓN? - AIDA

El efecto de comunicación debe ser:

- A** (Awareness) Crear conciencia y conocimiento.
- I** (Interest): despertar interés, resaltar el producto y motivar la búsqueda de información.
- D** (Desire): crear un deseo y preferencia por el producto.
- A** (Action): generar acción, intención de compra, compra, recompra, lealtad.

En este modelo tradicional añadimos la "P" de PASION.

# 6.

## ¿EN QUÉ CONTEXTO DESARROLLAMOS NUESTRA ACCIÓN? - FODA

Para conocer dónde se llevará a cabo la comunicación debemos recoger información del entorno inmediato a la empresa. Esta información será nuestra guía a la hora de plantear las acciones de la estrategia de comunicación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
...	...
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
...	...



## LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE

---

7.

### ¿CON QUÉ RECURSOS CONTAMOS O PODRÍAMOS CONTAR? - PRESUPUESTO

Para emprender acciones de comunicación necesitamos un presupuesto o al menos un recurso disponible y el personal idóneo.

9.

### ¿CÓMO VAMOS A EJECUTAR EL PLAN?

Antes de comenzar la campaña y con el presupuesto a la mano, se deben definir las acciones que se llevarán a cabo durante la estrategia y el calendario de eventos. El plan es un elemento esencial para distribuir en el tiempo todas las etapas y acciones comunicativas garantizando la continuidad y evitando las saturaciones o coincidencias de acciones que se anulen entre sí.

8.

### ¿CUÁLES SON LOS MEDIOS APROPIADOS?

Se deben evaluar los canales y herramientas de los que disponemos para llegar a estos públicos-objetivo. Pueden ser medios de comunicación de masas (diarios, revistas, radio, televisión), redes sociales, el boca a boca, revista interna, ruedas de prensa, patrocinio o mecenazgo u otros medios alternativos (BTL).

10.

### ¿CÓMO VAMOS A MEDIR EL IMPACTO?

Se deben prever los momentos y procedimientos mediante los cuales se irá evaluando el acercamiento o no a los objetivos trazados, por tanto, medir la efectividad de la estrategia tanto a corto y mediano como a largo plazo.



## EL BRIEF DE COMUNICACIÓN

Toda esta información debe ir contenida en un documento escrito utilizado para traspasar la información que el ejecutor de la estrategia necesita para desarrollar una acción de comunicación.

Su finalidad es asegurar que ambas partes lleguen a una misma definición del problema, de los objetivos y de la manera en que debe alcanzarse la meta. Elementos del brief:

<p><b>1</b></p> <p>Antecedentes claves del producto y el mercado.</p>	<p><b>2</b></p> <p>Objetivo del Mercado.</p>	<p><b>3</b></p> <p>Objetivo de la publicidad o problema que la publicidad debe resolver.</p>
<p><b>4</b></p> <p>Público objetivo.</p>	<p><b>5</b></p> <p>Competencia.</p>	<p><b>6</b></p> <p>Beneficio del consumidor.</p>
<p><b>7</b></p> <p>Apoyos clave o “razón para creer”.</p>	<p><b>8</b></p> <p>Personalidad de marca que establece el tono de comunicación.</p>	<p><b>9</b></p> <p>Mandatorios de ejecución.</p>



# LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos para apoyar la labor de las organizaciones.

Para garantizar que la comunicación cumpla su función y existan apoyos para que se ejecute la estrategia, es fundamental que existan unas políticas de comunicación.

Cuando la dirección de la organización aprueba y asume una política de comunicación y se compromete a respetarla y respaldarla hay más garantías para el éxito de la estrategia. No es suficiente con que los responsables de la institución acepten las reglas y dejen que el Departamento de Comunicación actúe a su conveniencia; si se rige por otras normas diferentes y, en algunos casos contrapuestas, la comunicación carecerá de credibilidad.

A la hora de desarrollar estas políticas es importante destacar temas de aseguren que la compañía está comprometida con una comunicación responsable y ética. Así se incluirán conceptos como no la discriminación, vulneración de derechos humanos, comentarios sexistas... Es importante que esta política sea compartida con los proveedores del departamento.

### TRES PASOS PARA ESTABLECER LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN:

1. Establecer objetivos estratégicos de comunicación, mapa de públicos o grupos de interés, desarrollo de mensajes claves y voceros de la empresa.
2. Establecer la agenda de comunicación y crear un equipo multidisciplinario y con poder de decisión, bajo la coordinación de un comité de comunicaciones.
3. Ejecutar la política y monitorear su efectividad en función a los cambios en el entorno.



<http://bit.ly/1GhTwRo>



Unilever

<http://bit.ly/1wkcdzf>



Nestlé

<http://bit.ly/1zC55R6>

# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## COMUNICACIÓN INTERNA

El objetivo último de la Comunicación Interna (CI) es ser la correa de transmisión de la cultura, los mensajes y valores corporativos.

Por ello, la Dirección ha de entender la CI como una prioridad y una herramienta para lograr sus objetivos estratégicos.

Se deben promover acciones eficaces para lograr una buena CI vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

Es fundamental prestar atención aquellos colaboradores que operan fuera de la sede principal y a todos aquellos que no cuentan con computadora.

### NIVELES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



Existen cinco niveles de CI (Figura 1). Para conocer en qué nivel de CI estamos se puede hacer un diagnóstico a través de encuentros con directivos, focus group en distintas locaciones, encuestas de clima organizacional.

Una vez tengamos el diagnóstico, y con el fin de mejorar nuestra estrategia de comunicación con los colaboradores, se puede hacer un Plan de CI que incluya los siguientes puntos:

**QUÉ HAY QUE COMUNICAR:** relación de los principales temas, priorizados, sobre los que se hablará en sus comunicaciones. La CI estará íntimamente ligada a los objetivos de la empresa, así como a los retos que se enfrenten en cada momento. No se debe comunicar todo, ni lo mismo a todos los colaboradores.

**CON QUÉ LENGUAJE:** dependerá de la misión, visión, valores de la empresa y de la relación que quieran establecer con sus colaboradores

**A TRAVÉS DE QUÉ CANALES:** existen dos tipos de comunicación:

- **INTERPERSONAL:** representa el 70% de la comunicación, está enfocada a personas o grupos y se produce de manera directa

- **TRANSVERSAL:** el mensaje llega a toda la compañía de un modo unificado.

En función al tipo de comunicación y a las características de los grupos o personas a quién vaya dirigida se establecerán los canales. Cada canal tiene un objetivo, unos mensajes y un lenguaje.

- **CANALES TRANSVERSALES:** boletín electrónico, intranet, tablón de anuncios...

- **CANALES INTERPERSONALES:** reuniones, encuentros con el Presidente, reuniones por áreas, almuerzos de departamento, seminarios y convenciones anuales.



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## COMUNICACIÓN INTERNA CASO PRÁCTICO



### TODOS PARA UNO

La gestión de la comunicación interna ha buscado –tradicionalmente- facilitar a cada uno de los colaboradores el acceso a la información necesaria para fortalecer su rol laboral y su sentido de pertenencia a las organizaciones.

Sin embargo, los fenómenos sociales que ocurren más allá de las paredes corporativas siempre tendrán incidencia en las dinámicas internas. El auge y diversificación de las redes sociales, el agudo sentido de inmediatez que las acompaña y el creciente portafolio de medios de comunicación con calidad y de fácil acceso, son solo algunos hechos que llevan a replantearse lo “tradicional”.

Ahora más que nunca, la participación es una demanda de las audiencias, porque hemos descubierto que por lejano que sea nuestro rincón en el mundo, tenemos una voz para decir lo que pensamos. Así las cosas, resulta cada vez más urgente pensar en esa comunicación que plantean autores como Alfonso Gumucio Dagron -especialista en comunicación para el desarrollo-, que propone entender que solo mediante el diálogo y la participación se crea identidad cultural, confianza y compromiso, y que una vez tenga lugar eso, se alcanzan objetivos compartidos y generan cambios positivos.<sup>(1)</sup>

En este sentido, en Banistmo quisimos hacer las cosas de otra manera, incidiendo en la forma de consumir información y de relacionarnos, generando Inteligencia colectiva, motivando una cultura de autogestión y empoderamiento. El resultado es un modelo que propone, básicamente, recordarle a los colaboradores que todos somos potenciales comunicadores.

### LOS AUTOGESTORES DE COMUNICACIÓN

La percepción que los altos niveles ejecutivos de una organización tengan del rol de la comunicación corporativa, determina el grado de impacto de las contribuciones que ésta pueda hacer a la estrategia empresarial.

En Banistmo, como en el Grupo Bancolombia, la cultura representa un papel primordial para la gestión de resultados. El modelo corporativo de la organización respalda la creación de dinámicas eficientes de comunicación que contribuyan a esto.

En este contexto, se crean los gestores de comunicación. Se trata de colaboradores de las distintas vicepresidencias y áreas de alto impacto, que asumen voluntariamente el rol de encargarse de las dinámicas comunicacionales de sus áreas. Con la orientación de la gerencia de Comunicaciones Corporativas, estos gestores determinan la agenda informativa, generan flujos y canales de comunicación y trabajan por contar lo que sucede dentro sus áreas.

<sup>1</sup> Gumucio, A. (2001). Haciendo Olas. Historia de comunicación participativa para el cambio social. Nueva York: Fundación Rockefeller.

Esto ha permitido que la información sea oportuna y relevante dentro y fuera de las áreas, pues garantiza un monitoreo constante del clima informativo y las necesidades comunicacionales a un micro nivel.

### **CONSEJO EDITORIAL PARA NO PERIODISTAS**

Una de las primeras reacciones al lanzar la propuesta de un Consejo editorial, fue que “en la organización no trabajaban periodistas”. La respuesta que se esgrimió planteó que, más que periodistas, necesitábamos colaboradores con un interés particular por expresarse y reconocerse, básicamente, por ejercer un derecho.

Y es que las organizaciones pueden potenciar los derechos sociales y civiles de los individuos, para generar ambientes culturales y laborales más productivos. Si nuestros colaboradores encuentran su trabajo como una posibilidad de crecimiento, participación y liderazgo, tenemos condiciones más favorables que con aquellos que lo entienden como una mera transacción de tiempo por dinero. (2)

De esta manera se ha consolidado una cultura de inteligencia colectiva, en la que cada uno de los colaboradores aporta y hace parte del objetivo de consolidar la identidad de la organización, influir en la percepción interna sobre la marca, afianzar nuestra reputación y credibilidad entre nuestra gente y velar por la proyección coherente de Banistmo hacia el pilar de todo negocio: las personas que lo impulsan.

<sup>2</sup> Sobre este tema, recomendado leer a Crew A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (2008), The Oxford Handbook of corporate social responsibility. Oxford University Press.



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## COMUNICACIÓN INTERNA CASO PRÁCTICO



### AUTOGESTIÓN DE COMUNICACIONES

Para KPMG en Panamá, la Responsabilidad Social es el compromiso de trabajar en beneficio de nuestros grupos de interés para contribuir a un mejor futuro para todos. Este compromiso se fundamenta en nuestros valores y va alineado a la estrategia global de las firmas miembro de KPMG. Así, se define la manera en la que trabajamos, nuestras operaciones, resultados y estrategias a futuro.

Uno de los activos más importantes de KPMG, es su marca. En 2010, KPMG International llevó a cabo un profundo estudio de mercado a nivel global, a raíz del cual surgieron premisas con las que se formuló la nueva estrategia que daría como resultado un refrescamiento de su identidad corporativa, hacia una clara y renovada propuesta de marca que proyectara una imagen moderna pero con un tono más cálido al mercado. Esta propuesta de marca, que hace énfasis en nuestra ventaja competitiva, también logra definir los atributos de la marca (cómo queríamos que nos describiera el mercado) y nuestros valores, que son los principios que dirigen nuestro comportamiento.

A fin de que nuestra estrategia fuera realmente un éxito, se necesitaba que nuestro principal activo, nuestros colaboradores, comprendieran la nueva propuesta y acogieran el cambio. Para ello, se desarrolló una estrategia de comunicación responsable, en donde se involucró a todos los colaboradores, no sólo para que fueran receptores, si no que pudieran desempeñar un papel de portavoces de un claro y único mensaje a nuestros clientes, proveedores, y demás partes interesadas.

Las acciones dirigidas específicamente al personal interno de KPMG en Panamá incluyeron: comunicados electrónicos, talleres con los equipos de trabajo, sesiones técnicas para elaborar y presentar el material destinado a clientes, renovación del portal interno y cambios visuales en la infraestructura, con la adición de carteles en elevadores, puertas de acceso y vestíbulos. De igual modo, se actualizó todo el proceso de inducción para los nuevos colaboradores.

Para los años siguientes, se ha reforzado la nueva promesa de marca con la continuación de la estrategia de comunicación y la incorporación de dinámicas colaborativas entre el personal. De esta forma se lanza el concurso “La diferencia de KPMG”, cuyo objetivo era el de dar vida a los valores y la nueva promesa de marca, a través de la recopilación de historias inspiradoras de los equipos de trabajo, sobre cómo hacen la diferencia en el día a día hacia nuestros clientes, nuestra gente y nuestras comunidades.

Con esta campaña, buscábamos resaltar la identidad de la marca, y consideramos que dio resultados positivos, no sólo porque se involucró a todos nuestros profesionales, sino también porque mantuvo un mensaje consistente y en línea a lo que el mercado esperaba de KPMG.

Como firma, somos conscientes del rol que ejercemos en la sociedad y en el entorno, es por esto que haber formado parte de la primera edición de la Mesa de Comunicación Responsable, organizada por Sumarse, nos ha ayudado a reforzar nuestro compromiso de trabajar en beneficio de nuestros grupos de interés y nos inspira a llevar a cabo iniciativas para que nuestros colaboradores desarrollen su máximo potencial, en beneficio de nuestros clientes y comunidades, y sobre todo, poder comunicarlo de manera responsable.

## COMUNICACIÓN INTERNA CASO PRÁCTICO



### PROYECTO LIBERTARIA

Desde 2005, Grupo Melo selló el compromiso que ha tenido la empresa con la sociedad por más de 60 años y firmó con el Ministerio de Educación el Convenio “Alianza, Escuela, Empresa”, el cual se denominó Proyecto Libertaria y cuyo objetivo es brindar apoyo a escuelas cercanas en conjunto con los docentes, estudiantes, padres de familia y colaboradores de la empresa.

El Proyecto Libertaria es uno de los programas insignia, de nuestra comunicación con dos importantes grupos de interés: nuestros colaboradores y nuestras comunidades.

En el mismo, involucramos a los colaboradores de todas las divisiones del Grupo para lograr un trabajo en equipo que permita una interacción constante con los miembros de la comunidad educativa y los residentes de nuestras áreas de operación del lugar. Es así que en cada división elaboran un cronograma anual en conjunto con los docentes para participar de las diferentes actividades y cada mes se realizan reuniones internas para ver los avances y planes futuros con las diferentes escuelas.

Una vez actualizada la agenda con los colaboradores se procede a realizar la comunicación interna a

los más de cinco mil colaboradores del Grupo sobre las actividades realizadas y las que están por venir para incentivar a una mayor participación voluntaria. Como medios de difusión se utilizan murales para aquellos que no cuentan con la herramienta del correo electrónico.

Mediante esta comunicación, se han creado diferentes comités de trabajo y se hace énfasis en todo el personal de Grupo Melo, los docentes, estudiantes y padres de familia que el objetivo del proyecto no es asistir a la escuela y regalar lo que necesiten sino crear una verdadera comunicación con todas las partes y trabajar en equipo para lograr apoyar a la escuela con las herramientas que permitan una mejor educación.

Actualmente, Grupo Melo apoya a las escuelas Juan E. Jiménez (Cerro Azul), El Picacho (Sorá), Colegio Elena Ch. de Penates e IPT de Juan Díaz.



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

---

## COMUNICACIÓN EXTERNA

La Comunicación Externa (CE) es todo lo que dice una empresa de sí misma. Hay que tener en cuenta que incluso cuando la empresa no hace un ejercicio consciente de comunicación, está comunicando.

La CE se realiza con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Para lograr una CE efectiva la empresa puede servirse de muchos canales, tanto tradicionales como no convencionales.

Dentro de los tres ámbitos de la comunicación externa: marketing, publicidad y web disponemos de diferentes herramientas entre las que destacan:

### MARKETING

- Buzoneo.
- Publicidad en el lugar de venta (PLV o POP).
- Elementos para la fidelización.
- Descuentos o promocionales.
- Marketing de guerrilla o street marketing.
- Telemarketing.
- Fuerza de ventas.
- Merchandising.
- Catálogos.

### PUBLICIDAD

- Publicidad en dispositivos móviles.
- Publicidad en medios tradicionales.
- Publicidad exterior.
- Publicidad en los empaques.
- Virales.



## COMUNICACIÓN EXTERNA CASO PRÁCTICO

### GCP

En Grupo Corporativo Perez creemos en la comunicación y consideramos a nuestros medios aliados estratégicos y uno de nuestros principales públicos de interés para transmitir nuestras acciones enmarcadas en fomentar la educación, cuidar el medio ambiente, promover la salud y el bienestar.

Son el vehículo para que todos los poderes de la sociedad puedan ser escuchados, pero también para replicar y sumar esfuerzos con otras empresas que persiguen los mismos objetivos.

Hemos definido un plan de Comunicación Externa Responsable que nos permitirá llegar a nuestros públicos de interés de manera efectiva.

Durante todo el año, estandarizamos nuestro programa de comunicación externa y definimos reuniones periódicas para el debido monitoreo por las áreas de Responsabilidad Social y Marketing.

De acuerdo al público objetivo al que queremos llegar, establecimos los medios adecuados para entregar el mensaje. Por ejemplo, en el caso de actividades de corte empresarial utilizamos medios impresos como La Prensa, y en casos en que nuestros colaboradores estén involucrados en dicha comunicación escogemos medios impresos como Crítica, que nos permiten alcanzarlos de manera más efectiva dado su carácter masivo.

De igual manera ampliamos nuestro alcance utilizando nuestras redes sociales, Facebook y Twitter.

En el caso de los medios impresos, definimos tamaños de media página a página entera, dependiendo de la cantidad de información que debemos transmitir. Esto nos permite optimizar los recursos y nos brinda la exposición suficiente para lograr una comunicación efectiva.

Dentro de los recursos designados, se nombró un especialista en comunicación quien en conjunto con la persona encargada de comunicación en RS y practicante de la mesa de Comunicación Responsable dan continuo seguimiento al desarrollo del cronograma.

Entre los resultados obtenidos destacan: una administración más eficiente de los recursos, una comunicación efectiva a la sociedad, y en especial a los grupos de interés acerca de la labor realizada y que hemos logrado transmitir el respeto por las personas que siempre ha sido uno de los principales valores de nuestra empresa a nivel de todas nuestras relaciones: con nuestros colaboradores, entre compañeros y en el trato con nuestros clientes externos.



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## COMUNICACIÓN NO CONVENCIONAL

Se considera comunicación no convencional toda aquella que se ejecuta a través de medios no tradicionales; canales alternativos, y acciones originales donde el ingenio se impone al presupuesto. La técnica es más conocida por sus siglas en inglés BTL (Below The Line).

Se trata de formas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos.

En este tipo de comunicaciones es fundamental encontrar la ventaja competitiva, o lo que es lo mismo, la característica diferencial sobre sus competidores que permite conseguir unos rendimientos superiores de forma sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva debe ser única, exclusiva y de ser posible que no sea fácilmente copiable o imitable por tus competidores. Del mismo modo, mantenerla a medio y largo plazo. Es más importante comunicar el hecho de ser diferente, incluso más que ser el mejor o el primero.

Ejemplos de comunicación BTL:

**Marketing con causa:**

[www.youtube.com/watch?v=lsKtG6DrbTI](http://www.youtube.com/watch?v=lsKtG6DrbTI)

**Street Marketing:**

[www.youtu.be/pLTAtdfxPV4](http://www.youtu.be/pLTAtdfxPV4)

Merchandising responsable  
Road Shows

### EVENTOS SOSTENIBLES

- Catering kilómetro Cero: comprar la comida en el lugar donde se va a celebrar el evento
- Grafitis con tiza en lugar de señalética habitual
- Creación de zonas ecológicas para la recogida de residuos diferenciada.
- Bolígrafos, bolsas, blocs de notas y carpetas con material naturales y reciclados, stands de cartón reciclado y reciclable.
- Reutilización de materiales decorativos (plantas, etc)
- Uso transporte público para traslado personas
- Imágenes proyectadas que sustituyan la cartería convencional para decorar la sala
- Regalos sostenibles
- Servicio: uso de manteles, servilletas, vasos, cubiertos lavables o reutilizables
- Sede de arquitectura eficiente y de fácil acceso.

## COMUNICACIÓN NO CONVENCIONAL CASO PRÁCTICO



### CARAVANA ROSA (COMUNIDADES)

El cáncer de mama es una problemática de interés nacional e internacional ya que es el cáncer más frecuente en las mujeres. TVN Media, como empresa socialmente responsable, y a través de Fundación Gente TVN, en conjunto con FundAyuda, llevan a cabo el proyecto a través del cual el examen de mamas llega a “ellas” sin costo alguno....ese proyecto es “Caravana Rosa.”

Ésta es una iniciativa que nació en octubre de 2013 con el objetivo de complementar los esfuerzos establecidos en el Plan Nacional del Cáncer 2011 y contribuir con la prevención del cáncer de mama, llevando exámenes gratuitos a mujeres en comunidades de escasos recursos a lo largo del país. Estos exámenes se realizan vía termografía con un equipo llamado “No Touch Breast Scan”, que no emite radiación, más un ultrasonido portátil. Siempre respetando a las mujeres y garantizando su privacidad y condiciones necesarias.

En su primera etapa, la Caravana Rosa ha realizado doce giras alrededor del país (en las áreas de mayor incidencia de acuerdo a datos proporcionados por el Ministerio de Salud) y hecho más de 400 exámenes gratuitos. Orientada a la detección temprana del cáncer de mama para aumentar los niveles de sobrevivencia, La Caravana Rosa evoca la sensibilidad y el interés de las madres, las esposas, las hijas y las amigas panameñas, por cuidar de su salud.

En Panamá la sociedad continúa mostrando una gran desigualdad. Las oportunidades de acceso a servicios de salud no llegan a muchas áreas, ya sea por difícil acceso, o porque simplemente no existen. Por esta razón nació la Caravana Rosa; con el ánimo de brindarle una oportunidad de salud y vida a muchas mujeres en Panamá.

A través de la alianza entre Fundación Gente TVN y FundAyuda, se ha podido incrementar la probabilidad de generar cambios en la concienciación del cáncer de mama. La Caravana Rosa pretende acercar a las mujeres a ese primer examen de mamas, rompiendo paradigmas por desconocimiento y temor, que muchas veces las conduce a evitar hacerse el examen a tiempo.

Con este proyecto, hemos aprendido la importancia de generar valor en nuestra sociedad. Ésta práctica nos ha enseñado que hay un camino para lograr el desarrollo sostenible de proyectos de impacto social que van de la mano con las prácticas de la empresa. En la actualidad todos buscamos encontrar cómo podemos operar nuestros negocios a la vez que generamos valor social. La Caravana Rosa se ha convertido en esa respuesta y estamos comprometidos con seguir fortaleciendo el equipo y llevando la Caravana Rosa a todos los rincones del país donde sea necesaria. El equipo de Caravana Rosa tiene una sola dirección, educar a las mujeres de la manera más sencilla y directa posible, sobre las causas del cáncer de mama y las posibilidades de vencerlo mediante la prevención y atención inmediata. A su vez, brindar la oportunidad de realizarse el examen sin costo alguno y con resultados casi inmediatos.



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

---

## COMUNICACIÓN ONLINE

En Panamá se espera que la penetración de internet en 2016 sea del 57%. Con más de 1.7 millones de usuarios, los medios digitales se convierten en una alternativa más que importante para la comunicación empresarial.

Los principales usos que los panameños le dan a internet son recibir y enviar información a través de correos, leer noticias, mantener redes sociales (RRSS) y buscar trabajo. En total el panameño promedio pasa más de 3 horas al día en Internet a través de su celular y su computadora mayoritariamente. El uso de teléfonos inteligentes y RRSS es mayoritario.

Ante este contexto, la empresa tiene una mayor posibilidad de comunicarse con el usuario en el lugar y en el momento oportuno y puede recibir retroalimentación (el 76% de los usuarios que ven TV participan en conversaciones paralelas a través de RRSS sobre los mismos programas que están viendo.)

Sin embargo, es necesario “re-pensar la construcción de marcas: no se pueden usar los mismos trucos para conectar con las audiencias<sup>4</sup>”

Tenemos un consumidor cada día más informado que toma decisiones y participa de la comunicación de las organizaciones. Por ello, necesitamos parar de pensar acerca de las comunicaciones masivas y empezar a pensar en la masa de comunicadores. Una estrategia de comunicación digital ganadora incluye tres ámbitos: Social – Local – Móvil.

Además la marca debe tener embajadores que le aporten credibilidad.

Las plataformas digitales son una herramienta única para: lograr pertenencia y compromiso con nuestros grupos de interés, ampliar el alcance de nuestros mensaje, desarrollar nuevas ideas y generar un continuo flujo de información o feedback.

<sup>4</sup> Jeffry Dachis - Fundador de RazorFish

Estos medios ayudan a la empresa a incitar conversaciones auténticas y transparentes sobre los asuntos que interesan a sus stakeholders para fortalecer el sentido de comunidad y generar voceros que a su vez propongan nuevas ideas, productos o proyectos.

Cada vez son más las empresas que están haciendo uso de las RRSS para generar interés (y viralidad) entorno a sus labores socialmente responsables. Hablar con los stakeholders de causas que les interesan y cómo juntos pueden generar un impacto positivo en el mundo ayuda a comunicar ese mensaje.

Además de generar diálogo se debe responder a las consultas que surgan a través de estos canales, alineando los mensajes en estas redes con los objetivos de la compañía y con su estrategia de negocio.

**EJEMPLOS:**

[www.nuestrahistoria.loquedeverdadimporta.org](http://www.nuestrahistoria.loquedeverdadimporta.org)

[www.youtu.be/h4J2vpD3Ccw](http://www.youtu.be/h4J2vpD3Ccw)



*Re-Pensar la construcción de marcas: No se pueden usar los mismos trucos para conectar con las audiencias"*

*Jeffry Dachis, Fundador de RazorFish*



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## COMUNICACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

Stakeholders, grupos de interés (GI), partes interesadas... hablamos de los tres términos de forma permanente para referirnos a lo mismo.

Son aquellos grupos y/o públicos, dependiendo de la materia, que nos interesan porque son capaces de influenciar nuestra gestión empresarial. Dado que no es posible abarcarlos a todos, trabajamos para segmentarlos y priorizar con cuáles debemos trabajar para cumplir distintos propósitos, pero tal vez la más conocida es construir reputación y cuidar la imagen.

Conocer las expectativas de estos GI es clave a la hora de planear una estrategia de comunicación. Segmentar a los públicos, nos permitirá construir nuestros mensajes en torno a lo que espera cada uno y nos revelará la etapa en la evolución de las acciones de responsabilidad corporativa en que es más propicio producir estos mensajes.

Sin embargo, estamos en la era de la RSE, donde tenemos que considerar a todos los que forman parte de nuestra cadena de valor, de la misma forma que consideramos a los públicos externos como los medios de comunicación o líderes de opinión que en un momento dado pueden referirse a la empresa.



*Una marca ya no es lo que le decimos al consumidor que es... es lo que los consumidores se dicen unos a otros que es".*

*Scott Cook, Intuit*

### NOS HACEMOS LAS MISMAS PREGUNTAS CLAVE:

- ¿Con quién estamos hablando?
- ¿De qué estamos hablando?
- ¿Qué piensan ellos (lo que se está comunicando)?
- ¿Qué queremos que piensen (lo que se desea/planifica)?
- ¿Qué pretendemos lograr al cambiar su pensamiento?
- ¿Por qué deberían pensar igual que nosotros?

Este involucramiento con las partes interesadas es parte importante de cualquier gestión de RSE, por pequeña que sea la empresa. Es fundamental porque si no nos preocupamos por las personas que nos rodean y por nuestro entorno, surgen cuestionamientos: ¿Lo estaremos haciendo bien? ¿es lo que esperan de nosotros?.

Es necesario establecer mecanismos de diálogo permanente con todas las partes interesadas para maximizar la contribución al desarrollo sostenible.

Es por ello que este tema se convierte en un módulo específico que inicia con la Responsabilidad Individual y el compromiso que debo asumir como individuo con las futuras generaciones.

Solo así estaremos construyendo de manera sostenible porque el desarrollo por definición tiene que ser sostenible o no podrá ser llamado desarrollo.

## COMUNICACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS CASO PRÁCTICO



### PRODUCTOS EDITORIALES PARA STAKEHOLDERS: COMUNIDAD Y ACCIONISTAS MINORITARIOS

AES ha identificado entre sus públicos de interés a gobiernos locales y accionistas minoritarios, en su mayoría trabajadores del sector eléctrico previo a la apertura a participación privada en esta industria. Estas audiencias, ubicadas mayormente en zonas rurales y semirurales, requieren de información oportuna y en un lenguaje sencillo para poder ser agentes multiplicadores de los beneficios de la presencia de las operaciones de AES en sus comunidades.

Con el propósito de mantenerlos informados, se ha desarrollado un informe el cual se envía mensualmente, y cubre desempeño financiero, niveles de los embalses, seguridad y progreso en temas sociales y ambientales.

La base de datos de accionistas minoritarios comprende más de 100 individuos quienes reciben este informe de forma electrónica a través de un grupo de envío de correos creado en nuestra plataforma de correo electrónico existente.

El contenido de este informe se comparte también en boletines impresos, personalizados por área de influencia directa, y distribuidos físicamente a líderes, gobiernos locales y lugares de prestación de servicios públicos como centros de salud.

La información para estos productos es provista por los departamentos de finanzas, comercial, seguridad, ambiente y asuntos corporativos, y es curada por el equipo de comunicación. El diseño de los boletines e informes es realizado in-house.

El envío de ambos productos comprende el contacto con más de 5,000 personas en nuestras comunidades de influencia directa, específicamente Bayano, Boquete, Gualaca y Changuinola.

Estos informes están siendo replicados por las operaciones de AES en República Dominicana.



# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

## COMUNICACIÓN DE CRISIS

Gestionar la comunicación de manera estratégica requiere gestionar los riesgos y manejar las crisis.



*En el mundo actual, la cuestión no es si una crisis mayor afectará a la organización; la cuestión es qué tipo de crisis, cuándo y cómo”.*

*Scott Cook, Intuit*

En un entorno volátil la empresa debe estar siempre preparada para enfrentar una crisis. Esta preparación se puede hacer a través de reuniones o comités con la alta gerencia, con equipos clave de comunicación, monitoreo o con encuestas y reuniones con directores.



*El 65% de los directivos cree que la web 2.0 dificulta la gestión de crisis y que los social media han incrementado significativamente el coste económico de un episodio de este tipo”.*

*Burson-Marsteller / Instituto Penn Schoen Berland.  
Preparación de Crisis 2011*

Una crisis es un punto en el tiempo en el cual debe terminar un asunto o sufrir un cambio material. Se trata de un punto de inflexión, una intersección crítica. Se define como una amenaza real y/o posible a la vida, salud y seguridad, al ambiente, al status financiero, a la reputación de la organización y sus marcas.

### LOS EFECTOS DE LAS CRISIS SON VARIADOS EN FUNCIÓN A CÓMO SE GERENCIEN:

- Pueden incrementar o hacer perder la confianza en la organización tanto interna como externamente.
- Pueden maximizar la incertidumbre o establecer canales abiertos y transparentes de comunicación con los públicos de la organización.
- Gran atención de los medios de comunicación e inmediato alto perfil, pudiendo fortalecer las relaciones o ir en detrimento de estas.
- Intervención de los poderes públicos a través de inspecciones y controles.
- La organización puede aparecer opuesta a la comunidad o comprometida con su responsabilidad social.
- Pueden ser promotores de la credibilidad de los dirigentes y voceros empresariales o puesta en entredicho su gestión.
- Recuperación rápida según la gestión de la contingencia y una correcta política comunicacional o decadencia de sus áreas de negocios.
- Apuntalamiento o deterioro de la imagen corporativa.
- Crecimiento o decaimiento de la reputación y valor de la compañía.
- Deterioro o fortalecimiento del clima interno.



## ¿CÓMO SE GESTIONA UNA CRISIS?

Las crisis se gestionan antes de que ocurran. No podemos eliminar las crisis, sólo podemos influir en ellas. Este esquema muestra las fases de una crisis:

### FASES DE LA GERENCIA DE CRISIS



MANUALES DE GESTIÓN DE CRISIS Y CONTINUIDAD DE NEGOCIOS, POLÍTICA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA, ESTRUCTURA DE MENSAJES, ENTRENAMIENTO DE VOCEROS, GESTIÓN DE RIESGOS, RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS, COMUNICACIÓN INTERNA.

### DURANTE UNA CRISIS SE DEBE:

- Aclarar y analizar profundamente las causas que la han provocado.
- Presentar soluciones válidas y comprensibles para resolver la misma.
- Ofrecer garantías de que la crisis no se puede reproducir.

### EN LAS PRIMERAS 24 HORAS DE UNA CRISIS SON FUNDAMENTALES:

- La percepción de verdad y credibilidad que genera la organización y sus voceros.
- La percepción de conocimiento y experiencia para la gerencia de la crisis.
- La percepción de apertura y honestidad en el proceso de comunicación.
- La percepción de interés y compromiso para afrontar y solucionar la crisis.



## CONCLUSIONES

---

Como hemos visto a lo largo de esta guía, comunicar responsablemente significa integrar en todos los procesos de comunicación los valores de corresponsabilidad que forman parte de la estrategia de RSE de la empresa y de su responsabilidad como ciudadano corporativo.

Por otra parte, la comunicación de la RSE ha dejado de ser opcional. Alrededor del mundo, cada día son más las empresas que utilizan la comunicación de sus estrategias, políticas y prácticas de RSE como una herramienta para el fortalecimiento de las estrategias de sostenibilidad. Si la empresa ha integrado la RSE transversalmente en su modelo de negocio, la comunicación es una consecuencia.

Bien gestionada, la comunicación de la RSE impacta muy positivamente en la reputación y el reconocimiento de la organización, mejorando su transparencia, visibilidad y confianza, y apoyando al posicionamiento de la organización como líder y agente social importante.

Pero la comunicación responsable también repercute positivamente en la relación con los grupos de interés de la empresa y apoya a la empresa en su gestión de riesgos.

Aunque no existe un modelo único para la gestión de la comunicación de RSE, esta guía propone ciertos aspectos que se deben considerar para lograr los beneficios potenciales de la comunicación responsable y algunos ejemplos de buenas prácticas de las empresas de Panamá que participaron de la Mesa de Comunicación Responsable.

Cuanto mayor sea el número de empresas que comuniquen responsablemente y hagan públicas su estrategia, políticas, acciones o buenas prácticas de RSE, mejor será el conocimiento de la ciudadanía en general sobre este concepto y sobre el rol de la empresa en la sociedad y en la construcción de un desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS

---

- Curto Grau, M. La responsabilidad social interna de las empresas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 16. Septiembre de 2012
- Deres. Comunicación interna y RSE. Guía para el involucramiento del público interno en acciones de responsabilidad social empresaria.
- Dircom. La aplicación de las herramientas de Comunicación a la RSE. Manual.
- Dircom. La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE. Cuaderno monográfico.
- Forética. Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial. Colección Biblioteca Ciencias Sociales. Ediciones Cinca.
- Forética. La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable.
- Forética y CSR Europe. Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe.
- Strandberg, L. La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 9. Diciembre de 2010
- Tessi Parisi, M.I. Comunicación Interna Responsable. El aporte de la comunicación interna a Responsabilidad Social Corporativa. Congreso Fundacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC). Santiago de Compostela, España. 30, 31 de enero y 1º de febrero de 2008.



# ÁREA DE COMUNICACIÓN

---

2015



[sumarse.org.pa](http://sumarse.org.pa)



[/sumarse](https://www.facebook.com/sumarse)



[@sumarse\\_panama](https://twitter.com/sumarse_panama)



[Sumarse](https://www.linkedin.com/company/sumarse)



[Comunicación Sumarse](https://www.youtube.com/channel/UC...)