

# COMUNICACIÓN INTERNA Y RSE



GUÍA PARA EL INVOLUCRAMIENTO DEL  
PÚBLICO INTERNO EN ACCIONES DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

DERES

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA



# COMUNICACIÓN INTERNA Y RSE

---

GUÍA PARA EL INVOLUCRAMIENTO  
DEL PÚBLICO INTERNO EN ACCIONES DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA



## **AGRADECIMIENTOS**

*La realización de esta guía ha sido un gran desafío y hoy tenemos la satisfacción de un objetivo cumplido. Hemos podido vivir y transmitir todo esto gracias a la confianza y el respaldo que cada una de las empresas ha brindado al grupo a través de sus representantes.*

*Agradecemos también a todas aquellas personas y organizaciones que de una manera u otra han realizado sus aportes y nos han apoyado en este trabajo, a María Vigo Rocca y Juan Manuel Montoro que han revisado la guía brindando sus aportes académicos y experiencia profesional. Del mismo modo agradecemos a DERES por haber tenido la iniciativa de crear el grupo de comunicación y viabilizar el proyecto.*

Impreso en Deeme Producciones Gráficas  
Depósito Legal 363.159/13 – Comisión del Papel  
Edición amparada al Decreto 218/96  
ISBN 978-9974-99-253-5

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. PROPÓSITOS DEL GRUPO DE TRABAJO .....	10
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	11
<b>3.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social?</b>	
4. COMUNICACIÓN INTERNA.....	13
<b>4.1 ¿Qué es la Comunicación Interna Responsable?</b>	
<b>4.2 La Comunicación Interna Responsable y sus beneficios</b>	
<b>4.3 Grupos de interés o partes interesadas</b>	
<b>4.4 Canales de comunicación</b>	
<b>4.5 Responsable de la Comunicación Interna Responsable</b>	
<b>4.6 Perfil del comunicador</b>	
<b>4.7 Autoevaluación</b>	
5. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA RESPONSABLE .....	24
<b>5.1 Planificación</b>	
<b>5.2 Ejecución</b>	
<b>5.3 Evaluación y medición</b>	
6. BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	44
7. CONCLUSIÓN.....	51
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
9. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	54
10. APÉNDICE TEMÁTICO - ENCUESTAS.....	56





## INTRODUCCIÓN

En el año 2011, DERES, en el marco de su estrategia para la mejor gestión de la Responsabilidad Social (RS) en Uruguay, convoca a las empresas socias a participar de distintos grupos de trabajo, uno de los cuales es Comunicación Interna de las acciones de RS.

Este grupo, en principio, se integra por representantes de las siguientes empresas: Ancap, Banco Santander, Canal 10, Cementos Artigas, CITA, Coca-Cola Montevideo Refrescos, CUTCSA, Deloitte, Ferrere Abogados, Directv, Guyer & Regules, HSBC, Laboratorio Haymann, LATU, L'Oréal, Mr. Bricolage, Saceem, Teyma, Tres Cruces, Young & Rubicam y Zonamerica, coordinado por Virginia Gómez (DERES).

Los representantes de todas las empresas tuvimos la misma motivación para integrar el equipo: la dificultad que existe hoy en cuanto a la gestión de la comunicación en general y, en particular, la calidad y forma de la misma. En muchos casos se toma como un requisito, sin darle la debida importancia al objetivo que se quiere alcanzar, sin una previa estrategia y planificación adecuada.

Para conocer la realidad de estas organizaciones y compartir la forma de comunicar internamente sus acciones de RS, cada una realiza una presentación al grupo. Finalizado ese año, queda planteado un decálogo con los puntos en que coincidimos son los más importantes para una buena gestión de comunicación.

Iniciado el año 2012, profundizamos en cada uno de los puntos del decálogo, con la idea de plasmar la experiencia en un documento.

A pesar de que en este proceso se redujo el número de empresas y cambió la coordinadora del equipo, todas las etapas han sido muy valiosas y hemos tenido la oportunidad de ampliar nuestros conocimientos.

Para nosotros, la metodología de trabajo y la periodicidad desarrollada durante el año 2013 han sido fundamentales, permitiéndonos discutir ideas y enriquecer el resultado final.

Este es el fruto de mucha dedicación, compromiso y entusiasmo volcado a un documento confeccionado con el objetivo de aportar una herramienta sencilla y práctica para facilitar la gestión de la Comunicación.

El grupo de Comunicación desea que esta guía contribuya a enriquecer la gestión de una Comunicación Interna Responsable.

- Canal 10 - Juan Pablo Lepra
- CITA - Mónica Sánchez
- CUTCSA - Chrystin Delgado
- L'Oréal - Cecilia Viola
- LATU - María Gamboa
- Mr. Bricolage - Carolina Canil
- Saceem - Silvia Hernández
- Tres Cruces - Osvaldo Torres
- DERES - Coordinación General - María Gayo Píriz

## 2. PROPÓSITOS DEL GRUPO DE TRABAJO

Desde los primeros encuentros de discusión sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones y cómo se efectúa la misma, hasta la decisión de publicar esta guía, los objetivos han sido:

- Generar un espacio de retroalimentación, reflexión e intercambio de buenas prácticas y casos de estudio específicos de la región
- Definir lineamientos aplicables en el corto plazo en la comunicación de los programas de Responsabilidad Social (RS) al público interno de las organizaciones
- Facilitar el fortalecimiento y la sistematización de la comunicación de la RS en las empresas/organizaciones
- Presentar herramientas para la planificación, gestión y medición de la comunicación interna de las acciones de RS
- Plasmar en una publicación una guía que sirva como herramienta de apoyo en el proceso de comunicación interna de las organizaciones

### 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se inició el trabajo de grupo aplicando una metodología de discusión, a la que posteriormente se sumaron presentaciones de las acciones de RSE que cada una de las organizaciones representadas realiza y de cómo las gestiona y comunica internamente.

Las experiencias obtenidas de este intercambio permiten ampliar conocimientos y tener una visión más profunda. Asimismo se origina una autocrítica de la gestión de comunicación y se incorporan nuevos conceptos sobre el tema para aplicar en cada una de las empresas.

De acuerdo a los conocimientos y experiencias compartidas se elaboró un decálogo a partir del cual se desarrolla la presente guía.

#### DECÁLOGO

##### PLANIFICAR

1. QUÉ, CÓMO, QUIÉN, CUÁNDO, A QUIÉN
2. Definir y alinear la comunicación a la estrategia de RSE
3. Considerar, pensar la comunicación durante el diseño de la actividad
4. Recursos

##### EJECUTAR

5. Ejecutar lo planificado
6. Monitoreo/Retroalimentación
7. Involucrar actores clave

##### ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

8. Evaluación de indicadores
9. Lecciones aprendidas
10. Apoyo de la alta Gerencia o Dirección (transversal)

Este decálogo sirvió de base para la posterior elaboración de la guía, la cual está alineada a los siguientes documentos:

- *Guía de Responsabilidad Social, ISO26000*
- *Normas de estilo de APA (American Psychological Association)*
- *Citas Bibliográficas*

Para ilustrar los conceptos trabajados se toman ejemplos de casos prácticos de cada una de las empresas que integran el grupo.

Dichos casos son seleccionados teniendo en cuenta que:

- *la mayoría de las áreas de RS estén representadas*
- *exista un equilibrio en la cantidad de ejemplos por empresa*
- *los casos transmitan lo expuesto en la guía.*

### 3.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social?

Se entiende imprescindible señalar cuál es el concepto de Responsabilidad Social (RS) que se maneja en esta guía.

#### Responsabilidad Social <sup>4</sup>

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

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

#### Responsabilidad Social Empresaria <sup>5</sup>

- *“La Responsabilidad Social Empresaria es una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los principios y valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”. DERES*

---

<sup>1</sup> UNIT-ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad

<sup>2</sup> Zavala, Sylvia (2009) Guía a la redacción en el Estilo APA. 6ª Edición. Biblioteca de la Universidad Metropolitana <http://www.slideshare.net/bibliopsicouy/gua-apa-6a-ed-zavala> (Fecha acceso: 07/07/2013)

<sup>3</sup> LATU (2009), Manual de estilo de presentación de citas y referencias documentales del LATU. PRD. DIT.014 Versión 02

<sup>4</sup> UNIT-ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad Social (pp. 18-19)

## 4. COMUNICACIÓN INTERNA

Según la ISO 26000 la Comunicación Interna (CI) es la que involucra el diálogo con las partes interesadas de la organización y genera una toma de conciencia dentro de la misma sobre sus estrategias, objetivos y retos en responsabilidad social.

**La información debe ser transparente, completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada, oportuna y accesible.**

En su libro Teoría de la Comunicación Humana, Paul Watzlawick señala que la comunicación es una condición inherente a la vida y el orden social que trasciende incluso a la propia voluntad de los individuos. Según esta teoría es imposible no comunicarse, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en la que las personas participan en todo momento.

La teoría de la comunicación de las organizaciones diferencia el concepto de comunicación externa e interna. La primera está relacionada con todo lo que se difunde al exterior y la segunda con transmitir a todos los miembros de una organización lo que esta hace, e involucrarlos en ese proceso.

Las organizaciones, entendidas como *“entidades o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables”* de acuerdo a lo establecido por la ISO 26000 <sup>7</sup> han sido constituidas sobre la base de la comunicación, que se manifiesta como elemento integrador de cualquier actividad humana.

---

<sup>5</sup> Glosario DERES- <http://www.deres.org.uy/home/glosario.php> (fecha acceso: 18/06/2013)

<sup>6</sup> Beavin Bavelas, J., D.Jackson, D., Watzlawick, P. (1991). Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona, España: Editorial Herder.( pp. 24-39)

<sup>7</sup> UNIT- ISO 26000(2010), Guía Responsabilidad Social, (pp.18)

## 4.1 ¿Qué es la Comunicación Interna Responsable ?

Teniendo en cuenta las definiciones establecidas anteriormente de RS y de Comunicación Interna (CI) se considera relevante aportar lineamientos sobre una Comunicación Interna Responsable (CIR).

### LA COMUNICACIÓN INTERNA RESPONSABLE IMPLICA:

- Diseñar planes de comunicación
- Generar la participación, involucramiento y compromiso de las partes interesadas para el logro de los objetivos de la organización
- Crear una estrategia específica para cada grupo de interés
- Fomentar herramientas de diálogo con las partes interesadas
- Generar la retroalimentación a través de una escucha activa y empática
- Comunicar de tal forma que los mensajes que se emitan sean coherentes y congruentes con la cultura organizacional (misión, visión, valores y principios)
- Asumir el impacto y resultado de la comunicación realizada
- Ejecutar en tiempo y forma de manera proactiva, transparente, precisa y honesta

## 4.2 La Comunicación Interna Responsable y sus beneficios

*CIR Implica transmitir al público interno de la organización lo que hace respecto a RSE u otras acciones e involucrarles en todo el proceso.*

- Es imprescindible generar el compromiso e involucramiento de la dirección en el proceso y gestión de la CIR, ya que a partir del mismo se fortalecerá la credibilidad, confianza y transparencia.
- Debe comprometer a todos los integrantes de la organización contribuyendo a reforzar la cultura organizacional. Cada uno de los colaboradores será un referente positivo en cuanto a la comunicación de la empresa.
- Debe ser una política prioritaria para la organización. Se trata de un conjunto de pautas, de carácter transversal, que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen la empresa, lo cual contribuye a la toma de decisiones.

- Al conocer las decisiones, actividades y proyectos de la organización se refuerza el sentido de pertenencia. Debe ser un proceso circular: no se trata únicamente de informar o difundir un mensaje, sino de asegurarse de recibir un feedback de los mensajes que se transmiten. Genera más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones y mayor motivación por parte de los colaboradores.
- Una comunicación responsable **impacta positivamente sobre sus grupos de interés.**

*La CIR se trata de un proceso circular, es decir, hay que asegurarse de recibir el feedback del público interno. En el proceso de la CIR es imprescindible el compromiso e involucramiento de la dirección.*

### 4.3 Grupos de interés o partes interesadas

La ISO26000 define como partes interesadas al “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización” es decir, las personas, instituciones o entornos físicos que puedan impactar o ser impactadas por las actividades de la organización. Se conocen también como grupos de interés, actores involucrados, partes interesadas o stakeholders.

Para conocer las expectativas y necesidades de los grupos de interés es necesario identificarlos y segmentarlos. Esto permitirá seleccionar el canal de comunicación adecuado y la pertinencia de la información.

## CASO: Campaña Redponsabilidad<sup>9</sup> en CITA

### CAMPAÑA

CITA difunde a toda la organización la Campaña Redponsabilidad lanzada por DERES. El objetivo de esta campaña es concientizar a los usuarios sobre el uso responsable de las redes sociales y las nuevas tecnologías.

### ACCIONES DE COMUNICACIÓN

**La comunicación se ha transmitido de diferentes formas a todos los grupos de interés internos:**

- Dirección y mandos medios: reunión informativa sobre la presentación y objetivos de la campaña y de cómo se piensa difundir la misma. Se muestra material de soporte incluyendo comunicado para todo el personal que explica y amplía la información de afiches y folletos. Posteriormente se envía información completa incluyendo material de soporte, vía mail.
- A los colaboradores y agencieros que trabajan con soporte informático se les comunica a través de mails.
- El resto del personal, especialmente los itinerantes (conductores, guardas, inspectores) puede ver la información de la campaña a través de los afiches y folletos colocados en los talleres de CITA, administración, oficinas de tránsito, secretaría, oficina de personal, recepción, encomiendas, agencias del interior, etc. Asimismo, se entrega folleto con el recibo de sueldo.



Foto Campaña Redponsabilidad en oficinas de CITA.

### COMENTARIOS

La comunicación realizada trascendió al público interno ya que, mediante esta última vía, los contenidos de la campaña llegaron a grupos externos, como pasajeros, clientes y proveedores, quienes estuvieron en contacto con las recomendaciones propuestas. De esta manera, una comunicación interna de gran alcance y efectividad tuvo repercusión en el lugar de trabajo y en los agentes con los que interactúa el público interno.

<sup>9</sup> Uso Responsable de las redes sociales: ¿A qué se enfrentan las empresas hoy en día? [http://www.deres.org.uy/home/detail\\_noticias.php?idn=1235](http://www.deres.org.uy/home/detail_noticias.php?idn=1235) (Fecha publicación: 21/06/2013 y Fecha de acceso: 4/07/2013)



## CASO: Concurso interno de afiches sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo. Saceem

### CAMPAÑA

La Gerencia de Gestión Humana, a través del Área de Seguridad e Higiene, convoca a los hijos de funcionarios de Saceem a participar en el Concurso Interno de Afiches sobre Seguridad e Higiene, cuyos objetivos son:

- Continuar motivando a los funcionarios de Saceem en la prevención de accidentes, haciendo participar a sus hijos en la temática.
- Interesar a los hijos de funcionarios de Saceem en la prevención de todo tipo de accidentes.
- Conocer y difundir las impresiones e ideas de los niños sobre los cuidados que tienen que tener sus padres (padre y madre) en el trabajo.
- Fomentar en los padres la necesidad de educar y generar hábitos seguros en sus hijos.

El concurso se desarrolla sobre un dibujo con lema o frase alusiva específicamente relacionado con la temática de la seguridad e higiene del lugar de trabajo del padre/ madre.

El jurado está integrado por representantes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, del Banco de Seguros el Estado, un representante del SUNCA y un representante de Saceem.

Finalizado el concurso, se realizan afiches con los dibujos seleccionados y son empleados como cartelería de obra.



Ejemplo de material Concurso interno de afiches sobre Seguridad e Higiene en Saceem.

### ACCIONES DE COMUNICACIÓN

La comunicación se ha transmitido a todos los grupos de interés interno de las siguientes formas:

- Mailings: todo el personal recibe vía mail la invitación, bases y condiciones del concurso.
- Afiches y volantes: en las oficinas y en cada obra se cuelgan afiches en diferentes sectores (comedor, vestuarios, etc.), y a su vez, junto al recibo de sueldo, se le entrega un volante a cada funcionario.
- Intranet: el lanzamiento y seguimiento de las distintas etapas del concurso son publicadas en la intranet corporativa.

#### 4.4 Canales de comunicación

Para comunicar se pueden usar muchos métodos o medios, pero debemos ser cautelosos a la hora de elegir los canales de comunicación. De la correcta elección de los mismos dependerá que se involucren o no los grupos de interés en las acciones que la organización quiera llevar a cabo.

Por tanto la CIR tiene que garantizar un sistema de participación que contemple a todo el público interno. La implementación de los canales por los que circula la comunicación a todos los niveles favorece esa participación. Es importante seleccionar correctamente las herramientas a utilizar para hacer efectiva la comunicación.

Cada organización debe establecer cuáles son sus canales e instancias de comunicación formales. Una vez establecidas, la CIR se gestionará a través de las mismas.

**Los canales de comunicación seleccionados apuntan a mantener informado, integrado y motivado al personal, de tal manera que con su trabajo se contribuya al logro de los objetivos de la organización.**

Por ejemplo, si se debe comunicar una desvinculación de la empresa o un despido se realizaría a través de una entrevista personal, eligiendo el lugar, el momento y el mensaje adecuado.

Si se debe comunicar un evento o cumpleaños podemos usar otro tipo de canal como la intranet, el correo interno o la cartelera.

Por otro lado están también los espacios informales y espontáneos de participación, que también generan oportunidades de comunicación, como los pasillos de la organización o los desayunos/almuerzos compartidos por los empleados. Estas instancias son eficaces ya que pueden generar afinidades y favorecer el trabajo en equipo, así como la integración entre los colaboradores.

*Los canales de comunicación favorecen la participación de los grupos de interés en las acciones que la organización quiera llevar a cabo.*

*El éxito de la comunicación dependerá de los canales, la forma y el tono del mensaje y el momento en que se comunique.*

**Los siguientes canales de comunicación interna generan y fortalecen el diálogo con los grupos de interés de la organización:**

- Instancias de comunicación cara a cara
  - 1. Reuniones (cascado, desayunos/almuerzos de trabajo, entrevistas personales)**
  - 2. Grupos de trabajo**
  - 3. Conferencias, charlas y talleres**
  - 4. Jornadas puertas afuera**
- Boletines informativos o newsletters digitales o impresos
- Revistas
- Cartelera de anuncios
- Correo electrónico
- Informes
- Teléfono
- Correo postal
- Recibo de sueldo
- Intranet
- Chat y foros corporativos
- Sitio web y Redes sociales: a pesar de no ser canales específicos de comunicación interna, permiten conectar aún más a las personas y colaboradores de la organización y generar comunidades sobre aquellos intereses comunes.

**El éxito de la comunicación dependerá, por tanto, de los canales, la forma, el momento y el tono del mensaje.**

A modo de ejemplo se destaca el boletín interno que realiza Tres Cruces cada cuatro meses. Se trata de una herramienta interna con un variado contenido informativo que procura transmitir a los grupos de interés internos de Tres Cruces las actividades que se realizan en materia de RSE.

**EN ESTE NÚMERO:**

- NOVEDADES
- TRES CRUCES EN FACEBOOK
- PROMOCIONES PARA FUNCIONARIOS
- PROMOCIONES PARA CLIENTES
- RSE
- BIBLIOTECA TRES CRUCES
- TRES CRUCES EN ACCIÓN
- ACTUALIZA TUS DATOS
- SALUD Y BIENESTAR

## NOVEDADES:

**Ampliación.**

Mejor acceso a encomiendas. Sobre la marcha de la ampliación, decidimos mejorar el acceso desde el Tercer Nivel de Estacionamiento que conecta con encomiendas, construyendo otro túnel sobre el sector Coes. De esta forma los usuarios de encomiendas tendrán dos accesos directos a los estacionamientos.

También les contamos que el nuevo estacionamiento de tres niveles tendrá un sistema de información de lugares libres, que indicará las plazas de estacionamiento disponibles por cada nivel y facilitará mediante luces indicadoras encontrar estos lugares.

Actualmente además de los niveles de estacionamiento, se están construyendo en el sector de Transitorio los túneles que mencionamos y los pilares que sostendrán la unión del Shopping actual con el nuevo en las entradas del Patio de Comidas y Ta-1a. Asimismo, se está construyendo la nueva entrada de ómnibus en la Terminal, preparándonos para la temporada de verano.



**Tres Cruces en Facebook.**

Con el objetivo de estar en contacto con nuestros clientes y usuarios, nos unimos a las redes sociales. Allí tendrás todas las novedades del complejo. Te invitamos a que te hagas fan de la página oficial de Tres Cruces en facebook. Puedes acceder a través de nuestra página web.



**Atención a los usuarios.**

Para brindar más servicios a los usuarios de la Terminal y Encomiendas que habitualmente descendían sobre calle Coes, o estacionan en el parking provisorio en Plaza La Bandera, disponemos de personal con carritos que brindan el apoyo en el traslado de paquetes, valijas, etc.

**Urubike.**

Realizamos la re inauguración del bicipunto entregando más de 150 luces destellantes para los dueños de bicicletas con el apoyo de Urubike y el Club de Leones. La acción se continuó realizando en el departamento de Canelones en los festejos de los 100 años de La Floresta.

### 4.5 Responsabilidad de la CIR

La comunicación es responsabilidad de todos, sin embargo, es importante designar un responsable o área con el objetivo de gestionar y coordinar el proceso de comunicación de la organización. Esta tendría una función transversal e integradora articulando y coordinando las acciones que se desarrollen en todos los ámbitos.

*A pesar de que la comunicación es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, es importante designar un área específica que se encargue de coordinar y gestionar el proceso de comunicación de la misma.*

**El comité de RSE, que trabaja en conjunto con el responsable de comunicación, es un ámbito idóneo para la definición de las estrategias de la CIR y así como un factor multiplicador para lograr un mayor involucramiento y alcance dentro de la organización.**

## **CASO: AcercaRSE de Canal 10 - Comité de Comunicación Interna y RSE**

### **COMITÉ DE COMUNICACIÓN INTERNA Y RSE**

En 2013 Canal 10 forma un nuevo comité con compañeros del Canal para trabajar sobre la comunicación interna y las acciones de RSE, a partir de los resultados de la Encuesta Great Place To Work realizada en 2012. Este grupo, integrado por personas de las diferentes áreas del Canal, pretende mejorar la integración de los colaboradores del Canal en las actividades de RSE.

### **ACCIONES**

**Para conseguir este objetivo la organización ha establecido dos acciones:**

1. **AcercaRSE:** El grupo comenzó a recorrer el Canal visitando todas sus áreas con el objetivo de conocer más a todos y también presentarse. A su vez se implementó un cronograma de recorridas del Canal con todos los funcionarios.

2. **EscuchaRSE:** Se convocó a todo el personal del Canal a plantear sus inquietudes, comentarios o ideas para mejorar la comunicación así como también ideas que contribuyan a la mejora de la calidad de vida laboral y al apoyo a la comunidad. Se puso a disposición de todos, un buzón de sugerencias físico en la recepción del Canal y también una casilla de correo electrónico especial para esta acción. Una de las primeras ideas que surgió fue la realización de gafetes con nombres para todos los funcionarios del Canal.

### **RESULTADO**

Se obtuvieron varias respuestas en el buzón de sugerencias y se comenzó a trabajar sobre las mismas. Se logró generar una mayor cercanía a través de las recorridas del Canal. El uso de los gafetes, que puede ser considerado como una formalidad, contribuyó por otro lado a generar a partir de las diferentes reacciones, muchas desde el humor, un espíritu de equipo, de formar parte de un todo.

## 4.6 Perfil del comunicador

Las principales características que debería reunir la persona o el equipo encargado de desarrollar la estrategia de comunicación son:

- Credibilidad: Ser coherente y congruente con lo que se dice y se hace. Pregonar con el ejemplo y lograr el respeto y respaldo de los distintos integrantes de la organización fomentando la transparencia.
  - Creatividad y sentido de innovación para captar la atención de las distintas partes interesadas/grupos de interés.
  - Actitud proactiva para adelantarse a acontecimientos y tomar acciones oportunamente.
  - Escucha activa, empatía y asertividad para que la comunicación sea fluida y apunte a los intereses y preocupaciones de los miembros de la organización.
  - Convicción sobre la importancia de actuar con responsabilidad social, individual y colectivamente para motivar y crear conciencia.
  - Capacidad de observación y análisis: tener inquietud por conocer qué ocurre en la entidad y extraer lo que se considere comunicable.
- Conocimiento de la cultura organizacional, adhesión a sus valores y principios teniéndolos en cuenta en el proceso de comunicación.
- Capacidad de motivar y concientizar sobre la importancia de las acciones de RSE que se desarrollen.
- Capacidad para crear equipos y saber comprometer a los líderes de opinión.
- Conocimiento y aplicación del lenguaje inclusivo a lo largo del proceso de comunicación. Se pueden evitar estereotipos e intentar incluir a todos los grupos sociales en los comunicados.

*Es importante que el responsable de comunicación de la CIR sepa crear espacios y gestionar canales que permitan la participación y opinión de los grupos de interés en todos los procesos de la organización. Para ello, se debe sensibilizar y crear conciencia de responsabilidad compartida en todos los niveles.*

**Cuanto más legitimado esté el comunicador por la dirección y el resto de la organización, más eficaz será su tarea.**

Hay que recordar que el rol del comunicador es el de fomentar y orientar las iniciativas pero es responsabilidad de todos que se cumplan.

## 4.7 Autoevaluación

Cada organización deberá hacer su propia autoevaluación para conocer en qué nivel se encuentra en cuanto al proceso de comunicación interna.

A lo largo del proceso de autoevaluación, es importante contar con la opinión de los colaboradores por eso, en el apéndice temático (pp.56), se adjuntan dos encuestas realizadas para mejorar el proceso de comunicación interna. Una de ellas es una encuesta interna realizada en Mr. Bricolage con respecto a la CIR, la segunda se trata de una encuesta más general sobre puntos a tener en cuenta a la hora de analizar la comunicación interna de una organización<sup>10</sup>.

Este tipo de encuestas sirven para obtener un feedback de los colaboradores sobre cómo funciona la CIR dentro de la organización, establecer aspectos de mejora y analizar la situación actual de la CIR en la empresa.

Para hacer una autoevaluación del grado de desarrollo de la RSE en la organización se sugiere, como referencia, consultar el Manual de Autoevaluación de DERES (2004).

---

<sup>10</sup>Brandolini, Alejandra (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

## 5. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA RESPONSABLE

La estrategia de RSE está formada por un conjunto de decisiones analizadas que definen las preocupaciones sociales y ambientales de la organización, que surgen de las operaciones del negocio y su relacionamiento con los grupos de interés, definiendo también cómo serán cumplidos los objetivos planteados.

El Plan de CIR tiene un rol fundamental a la hora de transmitir este compromiso y los valores que inspiran a toda la organización.

Los planes de comunicación se configuran como una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la organización. Se enmarcan en la planificación de ésta, reúnen el conjunto de estrategias y acciones que se van a poner en práctica para construir relaciones, conseguir la cohesión y participación del grupo. Debe establecerse por un período de tiempo concreto, tener existencia formal y definición por escrito.

**Los objetivos del Plan de CIR son, entre otros:**

- **Contribuir a alcanzar los objetivos generales** de la organización y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados.
- **Generar la confianza de los colaboradores**, involucrarlos en los procesos y fomentar su participación y toma de decisiones. Asimismo, motivarlos a usar los canales de retroalimentación para conocer sus expectativas y necesidades.
- **Fortalecer la imagen corporativa**, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y cultura corporativa y proyectada al futuro.
- **Afrontar situaciones de crisis** conforme a unos protocolos previos y **superarlas con el menor riesgo posible.**

La planificación inherente al plan de CIR debe ser un proceso que contemple todos los niveles de la organización. Sólo si se conoce y se comparte el proyecto, se podrá participar y trabajar en el mismo con calidad.



**En este proceso es fundamental identificar a los líderes de opinión e involucrarlos en el proyecto para que sean efectivos comunicadores y sirvan de ejemplo y motivación a sus compañeros.**

### Un plan de CIR debe ser:

- **Estratégico:** asociado a la gestión y objetivos de la organización.
- **Flexible:** para poder introducir cambios durante la elaboración y su aplicación.
- **Integral:** no se puede perder de vista la dimensión global de la organización.

**Un plan de comunicación debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización.**

La observación directa, el margen de error en la comunicación y recepción de la información y las opiniones de diferentes actores de una organización, son factores que determinan el éxito o el fracaso de cualquier acción.

Para implementar un buen plan de comunicación interna responsable y evitar errores es importante responder a las siguientes preguntas:

### **EJERCICIO. ¿Qué hay que tener en cuenta para elaborar un Plan de CIR ?**

<b>¿QUÉ?</b>	Definir propósito de la comunicación.
<b>¿CÓMO?</b>	Con claridad y precisión. Teniendo en cuenta los canales, la forma y el tono del mensaje.
<b>¿QUIÉN?</b>	Definición de los responsables de cada etapa del proceso. (Ejemplo: responsable de RSE, responsable de comunicación, comité de RSE, equipo interno...). En todos los casos se debe contar con la autorización y el apoyo de la alta gerencia.
<b>¿CUÁNDO?</b>	Analizar el contexto y definir el momento adecuado. Ejemplo: crisis, fusión, crecimiento.
<b>¿POR QUÉ?</b>	Informar, involucrar e integrar a todas las partes interesadas. Derribar posibles obstáculos físicos de los canales de comunicación o psicológicas de las personas involucradas.
<b>¿DÓNDE?</b>	Saber elegir bien los canales a través de los cuales voy a comunicar.

## LAS FASES PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA RESPONSABLE SON:



26

Como se puede observar en la imagen anterior, el plan de comunicación interna responsable está dividido en 5 fases, de las cuales, las tres primeras forman parte del proceso de planificación. Las dos últimas etapas: fase de ejecución y seguimiento permiten la retroalimentación para que de esta manera se pueda generar acciones correctivas y de mejora.

## 5.1 Planificación

El proceso de planificación está formado por las tres primeras fases del plan de comunicación: análisis de situación, objetivos y acciones y cronograma.

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Antes de comenzar cualquier análisis es imprescindible que el plan de CIR cuente con la autorización, el involucramiento y el apoyo de la jerarquía que corresponda.

**Es recomendable abrir un proceso de diálogo continuo entre la dirección y los responsables de la campaña a efectos de mantener una coherencia y congruencia con la estrategia corporativa.**

El primer paso para poder elaborar un buen plan de CIR es conocer el marco en que se va a desarrollar la planificación. Para ello hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Mensaje que se quiere transmitir
- Cultura organizacional
- Antecedentes de la temática a tratar y de planes similares (éxitos y fracasos)
- Herramientas con las que se llega al público interno
- Posibles dificultades o imprevistos
- Recursos, canales de comunicación, tiempo y presupuesto de los se dispone para su elaboración
- Mapeo de los grupos de interés, sus necesidades y expectativas

Para realizar el análisis de situación existen herramientas como por ejemplo el FODA o DAFO que sirven para conocer la situación real en que se encuentra una organización.

El FODA es una metodología de estudio que analiza las características internas de una organización (Debilidades y Fortalezas) y las externas (Oportunidades y Amenazas) dando así lugar a su nombre. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la organización y establecer la estrategia que más le convenga en función de sus propias características y las del ámbito en que se mueve.

Dado que la variedad de perspectivas enriquece el resultado, es importante que el diagnóstico sea consecuencia de un proceso participativo realizado por un grupo.

## ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

Es necesario definir detalladamente las estrategias, los objetivos generales y los específicos para cada grupo de interés, es decir, qué se quiere conseguir.

**Los objetivos deben ser realistas, claros, alcanzables y ajustados a la estrategia y cultura organizacional.**

La estrategia de comunicación debe ser clara y concreta para optimizar la difusión de los proyectos de RSE con los grupos de interés involucrados. El diálogo con los mismos debe ser abierto, honesto, fluido, continuado en el tiempo y debe funcionar en ambas direcciones.

Se recomienda que la campaña de CIR contenga el isologotipo de la organización y siga el manual de imagen corporativa de la misma.

## ACCIONES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

**En esta etapa se debería especificar el contenido, los mensajes a transmitir, cómo, cuándo y en qué medios se van a comunicar.**

Para que no haya saturación es importante:

- Organizar la información y priorizarla
- Mantener un estilo coherente y homogéneo
- Establecer las acciones concretas en función de los criterios adoptados, de la estrategia corporativa y de la adecuación del mensaje para los diferentes públicos internos.

Es fundamental contemplar el tiempo y los diferentes recursos con los que se cuenta: humanos, materiales, tecnológicos, económicos con los cuales se generará el presupuesto disponible para la implementación de la campaña.

Tras definir las acciones concretas a realizar se debe elaborar un cronograma que establecerá una programación en el tiempo sobre qué acciones serán llevadas a cabo, cuándo y los responsables de cada una de las acciones, así como un coordinador que realizará el seguimiento de la misma.

Es aconsejable optar por acciones cuyos efectos puedan medirse según los criterios establecidos previamente.

## **CASO: Inserción Laboral de personas con discapacidad en Mr. Bricolage**

### **ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

En el 2000 se notó que existían muchas dificultades para acceder y mantener un empleo en distintos sectores de la sociedad. Esta situación le llevó a la organización a ver y conocer un poco más de cerca los problemas de empleo que tienen determinados sectores de riesgo social: los jóvenes, sobre todo con niveles de capacitación restringido y mayor aún si son portadores de una discapacidad.

Se vió que era posible implementar un programa de inserción laboral para jóvenes con discapacidad en Mr. Bricolage.

### **OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN**

Comunicar la decisión de seguir adelante con los trabajadores de la empresa, conocer sus opiniones y saber si estaban dispuestos a acompañar en este proyecto. Se entendió que para tener éxito era fundamental contar con el apoyo de toda la empresa.

### **ACCIONES DE COMUNICACIÓN**

Se hicieron talleres internos de sensibilización del personal para preparar el ingreso de los jóvenes con discapacidad. Se presentaron lineamientos generales de la inducción, se despejaron dudas, temores y prejuicios sobre el proyecto.

## CASO: Programa de jubilados de CITA



Celebración del Programa de Jubilados de CITA.

30

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El retiro implica la interrupción de la vida laboral y, entre otras cosas, la desvinculación con los compañeros y la empresa. El trabajador, por tanto, lo vive como una pérdida y surgen cuestionamientos.

### OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN

CITA implementa la práctica de RS "En CITA los jubilados rejuvenecen", permitiendo así que la desvinculación laboral sea un proceso natural y que el jubilado se mantenga continuamente en contacto con la empresa.

### ACCIONES DE COMUNICACIÓN

- Se establece una comunicación periódica antes del momento de jubilarse para generar en el futuro jubilado un cambio de mentalidad que le permita asumir su nuevo rol. Se programa un retiro dinámico, proyectado hacia el futuro, para preservarles el derecho a sentirse útiles y a continuar viviendo con dignidad.

- En el momento de la jubilación se hace un evento de despedida que es diferente de acuerdo a la actividad que el colaborador ha realizado hasta ese momento. La comunicación de esta actividad va dirigida a todo el personal, a la familia de quien se retira e incluso a todos los demás jubilados.
- Otra acción de comunicación es la incorporación del jubilado a todos los eventos de la empresa y en temas puntuales que se requiera de su experiencia. La comunicación se realiza directamente con cada uno de sus jubilados y, a su vez, se pone en conocimiento de todo el personal.

## 5.2 Ejecución

En esta cuarta etapa del proceso se implementan las acciones de comunicación que se han planificado.

La correcta ejecución de la campaña proporcionará al público interno una mejor comprensión sobre las decisiones estratégicas de la organización. El impacto de la misma, puede contribuir a un mayor involucramiento y sensibilización de los colaboradores sobre el trabajo en RSE desarrollado por la empresa.

*A lo largo de este proceso la función del coordinador, como supervisor de cada una de las partes del proceso, es fundamental.*

El coordinador debería supervisar el avance y seguimiento de la campaña y verificar la correcta ejecución del cronograma. De ser necesario también le correspondería la tarea de tomar decisiones correctivas y de mejora, así como tener en cuenta posibles imprevistos.

Como responsable de la campaña de RSE, debería escuchar a la mayor parte de los miembros de la organización para descubrir su grado de satisfacción con la misma, sus inquietudes, intereses y necesidades.

**Al momento de ejecutar las acciones es conveniente documentar y registrar las mismas para dejar evidencia objetiva (imágenes, videos, testimoniales, entrevistas, encuestas, etc.). De esta forma, se dispondrá del material necesario en caso de requerirlo en un futuro.**

## CASO: Iniciativa cuidado del Medioambiente de Canal 10 - Separación y reciclaje de residuos.

### CAMPAÑA

Canal 10 ha implementado un sistema para la separación y reciclaje de residuos a partir de la inquietud de algunos funcionarios y que involucra a todas las personas que trabajan en el Canal.

### ACCIONES DE COMUNICACIÓN

- **Información y capacitación:** Se realizaron charlas informativas y de capacitación para los funcionarios, brindadas por CEMPRE (Compromiso Empresarial para el Reciclaje), a nivel de gerencias y de las áreas vinculadas a la generación y tratamiento de residuos.
- **Materiales:** En todo el canal se distribuyeron recipientes para la separación de residuos y pilas con medidores para comprobar su carga y evaluar su reutilización.
- **Con las familias:** Se involucró a las familias de las personas que trabajan en Canal 10. Se entregaron recipientes chicos a los funcionarios para recoger las pilas en sus casas. Se realizaron volantes informativos.
- **Grupo Verde:** Este grupo se encarga de reforzar la comunicación a través de personas referentes en cada área e implementar otras acciones referidas al cuidado del medioambiente, como promover el ahorro de recursos, energía y agua.
- **Mensajes especiales:** Se confeccionaron carteles en diferentes lugares de Canal 10 con mensajes especiales referidos al cuidado del lugar de trabajo y el medioambiente.
- **Mensajes en pantalla y en la intranet:** Esta iniciativa ha sido acompañada con mensajes en pantalla, que se emiten durante la programación del canal que tienen que ver con la promoción del cuidado del medioambiente.

### PÚBLICO OBJETIVO

Todo el personal de Canal 10.

### MEDIOS

- Correo electrónico
- Intranet
- Carteleras
- Carteles con mensajes especiales
- Pantalla

### RESPONSABLES

Comité de RSE de Canal 10 y el Grupo Verde.

### PLAZO

Las acciones de comunicación de este proyecto comenzaron a implementarse en el Canal en el año 2009.

### RESULTADO

A partir de las diferentes acciones de comunicación, se recibieron comentarios y opiniones de los funcionarios. Esta devolución implicó en algunos casos reuniones en las diferentes áreas para mejorar la información acerca de la iniciativa. Se constató la necesidad de reforzar la comunicación periódicamente, en fechas puntuales.

Se separan por mes aproximadamente 50 m<sup>3</sup> de papel y plástico y 20 kilos de pilas.

### COMENTARIOS

Se realiza un relevamiento periódico del funcionamiento de la separación de residuos en las diferentes oficinas. Se refuerza la comunicación en fechas puntuales como por ejemplo el Día del Medio Ambiente.



**NEGATIVO:**  
 “TIRAR UNA PILA  
 DE MERCURIO  
 Y CONTAMINAR  
 600.000 LITROS  
 DE AGUA.”

**POSITIVO:**  
 “LA GENTE DEL  
 CANAL QUE TRAE  
 TODAS LAS PILAS  
 AL TRABAJO.”

Traé al Canal las pilas o baterías que ya no uses,  
 para juntarlas y desecharlas correctamente.

**Canal 10**  
 el canal uruguayo

**PONGÁMONOS  
 LAS PILAS**  
 CUIDEMOS EL MEDIO AMBIENTE

Ejemplo de cartelería Iniciativa Cuidado del Medio Ambiente de Canal 10.

## CASO: Campaña My Skin Check de la marca La Roche-Posay del Grupo L'Oréal

### CAMPAÑA

L'Oréal Uruguay pone a disposición de su personal una charla informativa a cargo de dermatólogos de la Cátedra de Dermatología del Hospital de Clínicas sobre qué implican los riesgos de la mala exposición solar y cómo prevenirla. Tras la charla, cada colaborador asiste a una consulta con los dermatólogos que realizan un chequeo de piel e indican si hay manchas sospechosas a controlar o lesiones que deban ser tratadas o extirpadas.

Luego de la consulta se les entrega un folleto informativo, un sticker y un bolsito con minitallas de protección solar.

### ACCIONES DE COMUNICACIÓN

- Convocatoria e invitación al personal vía e-mail y afiches invitando a la charla informativa y a la consulta posterior con dermatólogos.
- Charla informativa a cargo de dermatólogos para todos los colaboradores de la organización interesados en conocer los riesgos de una mala exposición solar: cómo prevenir el envejecimiento prematuro y el cáncer de piel, así como la forma de auto controlar lunares sospechosos.
- Con posterioridad a la acción se informa lo realizado a los colaboradores de todas las filiales de la compañía y se comparte como "mejores prácticas", a través de la newsletter interna del grupo L'Oréal, en inglés y español por su carácter internacional. Además de informar, esta comunicación tiene la función de reforzar el orgullo de los colaboradores locales por la difusión y el reconocimiento internacional de la acción.
- También se comunica a través de la newsletter digital local.



Control dermatológico.

### PÚBLICO OBJETIVO

Todo el personal de L'Oréal que desee informarse y consultar.

### MEDIOS

- Invitación por mail
- Afiches
- Charla informativa grupal por parte de dermatólogos, con proyección de un video para sensibilizar sobre la temática.
- Entrevista personal con dermatólogos
- Folletos informativos
- Stickers
- Bolso con productos (minitallas)
- Entrevista personal con dermatólogos
- Newsletter interno local
- Newsletter interno del grupo

### RESPONSABLES

La Dirección de la División Cosmética Activa, su equipo de marketing, y el Responsable de Relaciones Médicas de la marca Roche-Posay.



**Antes de mostrarlo al sol,  
Muéstrela a su dermatólogo.**

**9 de cada 10 casos de cáncer de piel detectados a tiempo pueden ser tratados.**

**PREVENIR** usando la mayor protección solar contra los rayos UVA.

**REVISAR** los cambios en tu piel con La Roche-Posay.

**CONSULTAR** a tu dermatólogo por lo menos una vez al año.

**LA ROCHE-POSAY**  
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

CON EL AUSPICIO DE LA CÁTEDRA DE DERMATOLOGÍA REALIZAREMOS  
**CONSULTA SIN CARGO CON DERMATÓLOGOS EL 29 DE NOVIEMBRE EN L'OREAL.**  
RESERVA TU HORA AL 3306.

Afiiche Campaña My Skin Check.

## PLAZO

Se trata de una jornada, generalmente previa al comienzo de la temporada de verano. La invitación a participar se envía una semana antes y se pide confirmación de asistencia para agendar los turnos de la consulta con el dermatólogo.

## RESULTADO

En 2012 participó voluntariamente el 48% de los empleados y cada año se incrementa la cantidad de interesados en hacerse el control.

El seguimiento lo hacen directamente los doctores de la Cátedra de Dermatología del Hospital

de Clínicas, que tienen en sus registros quién debe consultar al año, a los 6 meses, o antes y la información se trata de manera confidencial con el paciente.

## COMENTARIOS

Gracias al My Skin Check se detectó por lo menos un caso de lunares malignos que debieron ser extirpados. Se logra la toma de conciencia del público objetivo sobre la importancia de la protección contra las radiaciones solares y los buenos hábitos y cuidados necesarios para una vida saludable, así como horarios sugeridos para la exposición al sol, entre otras recomendaciones.

### 5.3 Evaluación y medición

Por último, cabe mencionar la etapa de evaluación que pretende dar un seguimiento al proceso de comunicación interna y, de esa forma, poder tomar acciones correctivas u oportunidades de mejora.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción. Estos, sirven para medir con certeza y confiabilidad la efectividad de la comunicación de las acciones de RSE, son instrumentos importantes para orientarnos, evaluar y dar seguimiento al proceso .

*En la etapa de evaluación es importante medir con certeza y confiabilidad la efectividad de la comunicación.*

*Esta tarea se realiza a través de los indicadores:*

- *Cuantitativos: se refieren a medidas en número o cantidades.*
- *Cualitativos: opinión y percepción del público interno sobre un determinado tema.*

Los indicadores deben reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridad y nexos del proceso que se desea medir y caracterizarse por ser estables y comprensibles. Es necesario considerar un conjunto de indicadores interrelacionados que abarquen la mayor cantidad posible de aspectos a medir.

#### TIPOS DE INDICADORES

A continuación se presenta una selectiva clasificación de los indicadores de comunicación más relevantes;

**Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades. En comunicación interna se puede medir cantidad de canales formales que cuenta la organización, o mediciones que se realizan a los diferentes medios de comunicación interna.

#### Ejemplos:

- Cantidad de visitas al link de RSE del portal interno/cantidad de visitas al portal interno.
- Reclamos internos sobre comunicación de RSE/cantidad de reclamos de comunicación o sobre responsabilidad social.
- Cantidad de propuestas de proyectos de RSE
- Cantidad de colaboradores que participaron de la actividad/acción.
- Cantidad de horas invertidas en el desarrollo de campañas comunicación de RSE.
- Valor de las horas invertidas.

**Indicadores Cualitativos:** Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente; opiniones, percepciones o juicios de parte de la gente sobre algo.

- Encuestas de satisfacción, a través de la misma se puede medir reclamos, oportunidades de mejora para el proceso de comunicación.
- Entrevistas o testimonios.
- Informes.

Algunos criterios para definir indicadores<sup>11</sup>:

- **Viabilidad:** realismo en las metas del programa fruto de la adecuación a medios y recursos.
- **Mediciones:** las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas. Una medición efectiva debe ser pertinente, precisa y oportuna.
- **Pertinencia:** busca que el indicador permita describir la situación o el fenómeno determinado, objeto de la acción.
- **Funcionalidad:** verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
- **Confiabilidad:** los datos deben de ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
- **Utilidad:** que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.
- **Oportunidad:** elegir el momento y las circunstancias óptimas para realizar la medición.

---

<sup>11</sup>Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores [http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/13971/mod\\_resource/content/1/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/13971/mod_resource/content/1/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf) (Fecha acceso: 5/07/2013)

## CASO: Campaña de Salud Ocular del LATU

### CAMPAÑA

El programa de salud ocular del LATU, disponible para todos sus colaboradores, incluye una acción preventiva para la salud.

Los objetivos del mismo son:

- Estimular el cuidado de la propia salud visual.
- La prevención, orientada a detectar los factores de riesgo que pueden producir las alteraciones visuales, minimizando así los daños o incapacidades que las mismas podrían ocasionar.

### ACCIONES DE COMUNICACIÓN

- Difusión escrita en el portal interno del LATU.
- Campaña de difusión interna en la cual se definieron las siguientes piezas:
  - Slogan para las diferentes piezas
  - Banners del portal interno.
  - Afiches informativos que fueron colocados en las carteleras internas.
  - Roll up persuasivos, los cuales se colocaron en lugares estratégicos de la Institución.

### ACCIONES DE SEGUIMIENTO

- Encuesta de la acción a todos los que participaron.
- Espacio para recibir propuestas y sugerencias en el área de salud y calidad de vida laboral.

### INDICADORES

- Cantidad de funcionarios participantes del programa salud ocular/cantidad de funcionarios del LATU.
- Cantidad de funcionarios que se participaron como consecuencia de la campaña/cantidad de funcionarios que participaron en el programa.

### COMENTARIOS

Se recibieron innumerables propuestas en temáticas de salud y calidad de vida, las cuales se encuentran en estudio para su implementación, como otras acciones de este programa.



En agosto estaremos realizando exámenes de control visual tendientes a mejorar el confort visual de nuestros colaboradores. El examen es **gratuito** y se realizará los días 2, 3, 9 y 10 de agosto.

Prevenamos los problemas de salud ocular.

El 85% de lo que percibimos se lo debemos a nuestro aparato visual

**Inscríbete YA**  
en Higiene y Seguridad Laboral



LATU  
GERENCIA DE GESTIÓN  
DEL CAPITAL HUMANO  
RESPONSABILIDAD SOCIAL

## CASO: Conciliación con Corresponsabilidad Social para una ciudadanía plena para las mujeres de CUTCSA.

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La ISO 26000 anima a las organizaciones a usar indicadores, objetivos y referencias a las mejores prácticas para hacer un seguimiento sistemático de los progresos en el logro de la igualdad de género<sup>12</sup>.

### PROGRAMA

Este proyecto se desarrolló en CUTCSA, con el apoyo del PNUD, OIT y ONUMUJERES.

El trabajo consideró a los grupos de interés internos de la empresa con respecto a cuatro ejes:

- Organización del tiempo de trabajo.
- Permisos especiales por responsabilidades familiares.
- Servicios de apoyo y/o transferencias económicas para atender cuidado de personas dependientes.
- Acciones sobre cultura simbólica relativas a corresponsabilidad y/o género.

### OBJETIVOS

- Plantear el tema de equidad de género y corresponsabilidad en un entorno mayoritariamente masculinizado.
- Identificar las acciones que la empresa viene desarrollando al respecto, las que pueden mejorarse y las oportunidades referidas a equidad y corresponsabilidad.
- Sensibilizar y reflexionar juntos sobre las obligaciones y los derechos de los roles laborales y familiares.

### COMUNICACIÓN INTERNA: ACCIONES SOBRE CULTURA SIMBÓLICA DE GÉNERO Y CORRESPONSABILIDAD

- Campaña de información, sensibilización y cuidados de salud (referentes a la temática): contra el cáncer de mama; vacuna VPH, mamógrafo móvil en puesto de trabajo.
- Talleres de capacitación sobre: lenguaje inclusivo, facilitadores en equidad de género, salud sexual y reproductiva – corresponsabilidad y equidad de género para Movida Joven.
- Campaña de sensibilización impresa y digital “Responsabilidades compartidas” 2013: Día de trabajador/ra, madre, padre, abuelas/os, niñas/os, etc., con la participación de integrantes voluntarios de la organización, mostrando sus verdaderos puestos/ roles, con texto planteado para la reflexión. Compuesta por cinco avisos.
- Piloto de relevamiento del entorno familiar.

<sup>12</sup>UNIT- ISO 26000(2010), Guía Responsabilidad Social, (pp.24-25/ 143-144)



## RESULTADOS

- Formación de equipo estable de trabajo sobre la temática.
- Visualización interna de todas las acciones que ya se vienen realizando.
- Comunicación de los resultados del diagnóstico y planificación a directores, gerentes, jefes, representantes de propietarios/ accionistas en mesas de trabajo.
- 15 participantes en taller de lenguaje inclusivo.
- 28 participantes en talleres de facilitadores en equidad de género.
- 242 participantes en talleres salud sexual y reproductiva (Movida Joven desde 2009)
- 38 participantes en talleres de corresponsabilidad y equidad de género (Movida Joven 2013).
- Mamografías realizadas en Planta Añón (público interno y externo).
- 2012- 291 exámenes; 2013- 326 exámenes.
- Aumento notorio de mujeres en puestos no tradicionales.
- Importante incremento en la evolución de ingreso de mujeres en la organización.
- Participación voluntaria de integrantes de la empresa para las fotos de la Campaña de sensibilización.

## ACCIONES SEGUIMIENTO

- Encuesta de opinión al fin de la Campaña de sensibilización.
- Análisis de resultados y propuesta de diseño para nueva Campaña.
- Realización de relevamiento de realidad del entorno y necesidades.
- Análisis de resultados, identificación de prioridades, evaluación del plan de trabajo e instrumentación de ajustes.

## INDICADORES

- Cantidad y porcentajes de mujeres en puestos no tradicionales.
- Cantidad y porcentaje de mujeres en actividad.
- Cantidad y contenido de comentarios espontáneos sobre la campaña.
- Resultados de la encuesta (cantidad de hombres y mujeres que vieron la campaña, cuáles recuerdan, qué mensaje creen que transmiten, cuál les gustó más y por qué).

## COMENTARIOS

La consigna es facilitar la incursión de las mujeres en actividades no tradicionales y a su vez transmitir que los hombres tienen el derecho y la obligación de participar en las actividades del hogar y el cuidado de niños y ancianos. Visualizar los estereotipos de género establecidos socialmente, es el primer paso para promover una discusión disparadora del cambio.



## Gracias mamá por enseñarme lo importante que es tu trabajo

Responsabilidades compartidas



Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres. PNUD - Uruguay

12 de mayo 2013 - Día de la Madre





**Ayudar a nuestros abuelos a cocinar, lavar ropa, salir a caminar con ellos, acompañarlos al médico, es (también) cosa de hombres.**

Responsabilidades compartidas



ONU MUJERES

Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres. PRUD - Uruguay

19 de junio 2013 - Día del Abuelo



Los roles de género también se aprenden jugando. Si los niños juegan libres, los roles sociales se reconstruyen.

Responsabilidades compartidas



ONU MUJERES

Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres. PRUD - Uruguay

18 de agosto 2013 - Día del Niño



Porque me cambiaste los pañales, me servís la comida, me llevás a la escuela, me cuidás cuando estoy enferma... Gracias papá.

Responsabilidades compartidas



ONU MUJERES

Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres. PRUD - Uruguay

14 de julio 2013 - Día del Padre



**Las tareas no tienen género**

Responsabilidad compartida



ONU MUJERES

Conciliación con corresponsabilidad social: por una ciudadanía plena para las mujeres. PRUD - Uruguay

## 6. BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA. CASOS DE ÉXITO

En este apartado se pretenden destacar algunas de las campañas de comunicación interna que han completado todo el proceso con éxito.

### CASO: Proyecto de Alimentación Saludable del LATU

#### ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Tras analizar la situación de Uruguay sobre la falta de hábito del consumo de alimentos saludables, el LATU decide desarrollar una campaña de comunicación interna que fortalezca este hábito y sensibilice a través de información sobre los beneficios de la misma.

#### OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

El objetivo de este proyecto es compartir información y estimular el consumo de alimentos sanos y adecuados a las diferentes necesidades dietéticas.

Objetivos específicos:

- Lograr que los funcionarios se sumen al proyecto y lo visualicen como un aporte beneficioso para la salud.
- Lograr la identificación del proyecto como una actividad que contribuye al bienestar de los funcionarios.

#### ACCIONES

En abril de 2012, LATU lanzó el proyecto "Alimentación Saludable" en el marco del programa Calidad de Vida Laboral.

Desde su inicio hasta hoy en día, se desarrollaron varias acciones de comunicación dentro de este proyecto vinculadas a:

- **¡Fruta!! Hace nuestra vida más saludable**  
**¡Una alimentación saludable para tu bebé!** Se realizó acción para la lactancia materna y alimentación de las madres en el período de lactancia.
- **Semana de la Alimentación Saludable** (Conmemoración del día mundial de la alimentación).

- **A cuidaRSE en estas fiestas con las hierbas aromáticas!**
- **A cuidaRSE en estas fiestas con la nuez pecan** (acción para reducir el colesterol)
- **A cuidaRSE en estas fiestas. Ahora les toca a las grasas**
- **Rompe- mitos del chocolate**
- **Enfermedad celíaca**
- **Comer fuera de casa: viandas ricas, saludables y sabrosas**
- **La semana de la verdura**
- **Alimentación para embarazadas**
- **Inocuidad Alimentaria**

#### EJECUCIÓN

Las diferentes acciones del proyecto se comunican internamente a través de una campaña de comunicación. Para la misma se define la imagen corporativa del proyecto que identifica todas las acciones del mismo, logo, slogan, colores, y se complementan con diferentes soportes de comunicación.

#### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

##### Cuantitativos:

Incremento en el número de participante: en un 600% en las actividades presenciales.

##### Cualitativos:

- Encuestas donde se mencionan reconocimientos, deseo de integración al grupo.
- Testimonios sobre la mejora de la campaña de comunicación con acciones personalizadas.
- Testimonio sobre la nueva modalidad de la comunicación utilizando nuevos soportes de comunicación.



Afiche Proyecto de Alimentación Saludable del LATU.

## CASO: Campaña Citizen Day de L'Oréal. Jornada anual de voluntariado corporativo

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La casa matriz envía los lineamientos generales a sus filiales. Cada país decide qué acciones va a tomar de acuerdo a la cantidad de colaboradores, el presupuesto disponible, las necesidades y cultura de cada comunidad, la fecha propuesta y los recursos con los que cuenta. Además previamente evalúa más de un proyecto para elegir el que mejor se ajuste y siga el espíritu y los valores del Grupo.

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

- Hacer explícito el compromiso social de L'Oréal a través de una jornada de movilización solidaria de todos sus colaboradores en torno a los proyectos de solidaridad del Grupo.
- Cristalizar los valores de L'Oréal a través de un fuerte gesto simbólico.
- Desarrollar el sentido de orgullo y pertenencia al Grupo.
- Motivar a los colaboradores a participar y comprometerse en las diferentes acciones solidarias de L'Oréal Uruguay.

### ACCIONES

Las acciones estuvieron dirigidas a colaborar con Aldeas Infantiles SOS de Montevideo.

Aldeas Infantiles actúa para brindar un mejor presente y futuro a miles de niños cuyo desarrollo integral se ve amenazado por la precariedad socioeconómica y la inestabilidad familiar.

### Se desarrollaron diversas actividades:

- Talleres para las madres del programa sobre cómo protegerse de las radiaciones solares, maquillaje y cuidado e imagen personal. Este programa apunta a brindarles a estas mujeres herramientas que las ayuden a progresar y a educar a sus hijos. Estas son mujeres de bajos recursos, con baja autoestima que necesitan información, estímulos y sentirse reconfortadas.
- Actividades recreativas para los niños en las que hubo juegos, animadores y actividades didácticas tales como reciclado de papel, cuidado del medio ambiente, normas de higiene, prevención contra las radiaciones solares, y se plantaron árboles que les quedaron como recuerdo de esta jornada pero que principalmente les ofrecerán sombra a la hora de jugar.
- Los colaboradores de la empresa organizaron una colecta de pañales y alimentos no perecederos que fueron donados a las familias del programa de Fortalecimiento Familiar.
- La jornada se cerró con una reunión interna en la que se compartieron las experiencias vividas y se celebró el compromiso de los colaboradores de la empresa, quienes agradecieron la oportunidad de haber participado de un día solidario.



Afiche Campaña Citizen Day L'Oréal.

## EJECUCIÓN

- En primer lugar se crea un equipo de trabajo. Luego se elaboran los mensajes y se difunden oportuna y gradualmente para generar expectativa e interés creciente. Para la puesta en marcha, cada integrante del equipo organizador se ocupa de supervisar un aspecto de la actividad. Se deja registro de imágenes que servirán para comunicación interna y externa y mantener vivo el espíritu de la jornada entre los colaboradores.
- Es clave contar con el apoyo explícito de las altas jerarquías de la empresa para transmitir a todos los colaboradores la importancia de este día y motivar la participación de todos los equipos.

## EVALUACIÓN

Se analizan los indicadores cualitativos y cuantitativos y se hace una evaluación de los puntos fuertes y débiles que permitan tomar acciones más efectivas y motivadoras para el año siguiente.

### Indicadores

**cuantitativos:** se toma la cantidad de personas que participaron en la acción de voluntariado y se compara contra años anteriores.

En la jornada participaron más de 200 niños y 65 madres de Aldeas Infantiles, además de 80 voluntarios de L'Oréal. La cantidad de voluntarios creció de 33% en 2011 a 56% en 2012.

### Indicadores cualitativos:

se toman aquellos que surgen de la retroalimentación recibida post evento:

- Evaluación de la jornada enviada por el Director de Aldeas Infantiles SOS.
- Evaluación interna del equipo de trabajo conformado por voluntarios.
- Comentarios informales entre compañeros.

Mensajes con felicitaciones y agradecimientos dirigidos al equipo organizador.

## CASO: Programa “Movida Joven” de Cutcsa

### ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Considerando la problemática actual y general de los adolescentes, el equipo de trabajo de autoevaluación identificó la oportunidad de colaborar con las familias de los integrantes de la empresa, promoviendo el relacionamiento con sus hijos al generar temas de interés común al transmitir la cultura organizacional a las nuevas generaciones y facilitando espacios de orientación laboral.

### OBJETIVOS

- Generar un nuevo ámbito de integración con los trabajadores y accionistas, a través de su familia, estimulando el vínculo padre/hijo.
- Brindar apoyo a nuestros trabajadores en la formación de sus hijos.
- Ofrecer a los jóvenes un espacio de recreación, aproximándolos al mundo del trabajo y desarrollo de competencias.
- Involucrar a las nuevas generaciones a nuestra cultura organizacional.

### OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Poner en conocimiento de toda la organización la existencia del programa.
- Fomentar la participación del público objetivo.
- Incentivar la integración de todos los participantes: jóvenes, sus familias, voluntarios, entorno laboral, etc.
- Demostrar los beneficios del programa, a toda la organización de forma transversal.
- Estimular la sinergia de la participación para la sostenibilidad del programa.
- Potenciar el involucramiento en todas las actividades de RSE de la organización.

### ACCIONES Y EJECUCIÓN

Esta práctica está dirigida a los hijos de entre 15 y 17 años, de trabajadores y accionistas. Incluye dos subprogramas de participación gratuita:

- Movida Joven de CUTCSA que consiste en una semana de actividades en vacaciones de verano, durante la cual se les brinda talleres de capacitación a cargo de profesionales, visita a las distintas áreas funcionales de la empresa, actividades, paseos didácticos y recreativos. Además se realizan varias jornadas de reencuentro durante todo el año.
- Empresas Juveniles de Fundación DESEM, coordinada por CUTCSA, programa al que son invitados a participar durante 17 semanas, desarrollando todas las actividades de una empresa (formación, producción, administración y ventas, cierre) gestionando sobre la base del aprender haciendo, habilidades emprendedoras.

El plan de comunicación es anual, diferenciado en tres fases con distintos objetivos.

**La primera etapa** es la convocatoria abierta a todos los integrantes de la organización y la inscripción de los jóvenes, basada en la generación de interés en el público objetivo.

Se envían cartas a gerentes, jefes y encargados solicitando su colaboración para la difusión entre su personal. Se colocan afiches en las diversas carteleras, se distribuyen bases y se publica en la revista interna y en web. Se refuerza la comunicación con mails recordatorios. Es fundamental la transmisión de experiencias de las familias participantes en ediciones anteriores y el “boca a boca”.





Visita didáctica jóvenes de CUTCSA.

Las inscripciones son centralizadas y tanto padres como jóvenes deben aceptar las bases y llenar las autorizaciones, aportando información relevante para la convivencia.

**La segunda** es durante las actividades de los distintos grupos de chicos, fundamentada en la visualización de los jóvenes participantes en los diferentes ámbitos de la organización.

Se inicia con una reunión con los padres, los chicos, coordinadores y voluntarios, donde se explican los detalles del programa. En la misma se les entrega a los chicos las remeras, mochilas, gorros (todo con logos del programa) y demás materiales. Esto les da una identificación de grupo y favorece el sentido de pertenencia. Genera una mayor visualización (interna y externa) de los participantes, marcando su presencia en los distintas dependencias de la empresa y lugares visitados, facilitando la difusión del programa.

Durante las visitas didácticas a la empresa, los jóvenes “invaden” los diferentes sectores (administración, talleres, etc.), haciendo muy notoria su presencia y el desarrollo del programa. A su vez, el personal presente durante estas visitas reconoce la importancia de su rol en la actividad.

Todas las instancias son fotografiadas y filmadas, entregándose este material al finalizar. Las imágenes también son utilizadas para difusión

del programa. Se realizan encuestas de satisfacción a los jóvenes y a sus padres. Se informa al Directorio los resultados y se envían los agradecimientos a los colaboradores voluntarios internos y externos.

**La etapa de seguimiento y apoyo** es desarrollada en forma específica hacia las familias participantes y una genérica hacia toda la organización, informando y fomentando la colaboración con las actividades de la empresa juvenil.

Las imágenes recabadas durante las actividades, son difundidas en exposiciones internas en comedor, salón de pagos y capacitación, plasmas instalados en varias dependencias, web, boletín mensual, etc.

Se convoca a los interesados a formar parte de la empresa juvenil. Durante estas 17 semanas se acompaña a los jóvenes en el aprendizaje, con el apoyo de participantes de ediciones anteriores y coordinadores. Durante el período de ventas de los productos, se les facilita la colocación de stand y la realización de eventos y promociones, procurando la participación de todos los integrantes de la organización, utilizando los mismos canales de comunicación (mails, notas, exposiciones, revista, afiches, folletería, comunicados, cursos y talleres, web, etc.).

Todo este material forma parte de la nueva campaña de convocatoria para la próxima edición del programa.

## INDICADORES Y RESULTADOS

Factibilidad y sostenibilidad: cantidad de ediciones del programa - 5, todas las alianzas propuestas fueron logradas, cumplimiento de metas propuestas (formación de por lo menos dos grupos anuales, permanencia de más del 80% de los inscriptos, etc.).

### Impacto:

- Índices de participación: cantidad de inscriptos 265, de participantes 242 (desagregados por sexo, lugar de trabajo de los padres y vinculación con la empresa), participación de voluntarios.
- Índices de satisfacción: jóvenes 97% satisfechos (muy bueno y excelente), 3% no contesta (general y desagregados por actividades, paseos e interés de seguir participando, etc.) y a los padres 98% satisfechos, 2% no contesta (general, cumplimiento de expectativas, comentarios y seguimiento); voluntarios: 89% satisfechos, 11% no contesta, evaluación de colaboradores internos y externos, relevamientos, testimoniales, etc.

en diversas actividades. La participación de hermanos y primos en varias ediciones indica también la importancia de la repercusión familiar de las actividades, que son en sí mismas la principal herramienta de demostración y contagio.



**movida**  
**Joven**  
Cutcsa

## VERANO 2012

**A partir del 1º de Diciembre**

**Si tus hijos tienen entre 14 y 17 años pueden inscribirse en el Dpto. de Desarrollo Social o en Atención al Cliente, en la Planta José Añón. Las actividades son gratuitas.**

***!!!No dejes que se lo pierdan!!!***

Por consultas: Dpto. de Desarrollo Social - Teléfono 19333\*  
desarrollo.social@cutcsa.com.uy

Afiche Movida Joven de CUTCSA.

## COMENTARIOS

El foco del programa se centra en generar impactos de profundidad, involucrando a las familias en el fomento de los valores compartidos.

Apoyar a los padres en la generación de habilidades laborales de sus hijos y en el fortalecimiento de vínculos, mejorando la calidad de vida de los integrantes de la organización. Los comentarios espontáneos y los testimoniales realizados por los chicos y los padres, son indicadores cualitativos de los resultados satisfactorios del programa, al igual que la continuidad del contacto de varios de los jóvenes con los coordinadores y la empresa mediante la participación

## 7. CONCLUSIÓN

Como conclusión se puede constatar que esta Guía para el involucramiento del público interno en acciones de RSE pretende facilitar la sistematización de la CIR (Comunicación Interna Responsable) a través de casos teórico-prácticos de las organizaciones integrantes.

En el desarrollo de la misma, se presentan y explican algunas herramientas y canales de comunicación con el fin de mejorar la planificación, gestión y medición de la comunicación interna de las acciones de RS de cualquier organización interesada.

Como resumen, a continuación se facilitan al lector algunos de los puntos clave que sintetizan la labor realizada:

- La base de la RS (Responsabilidad Social) es que los grupos de interés internos participen y se involucren en las acciones de la organización. La función del responsable de comunicación como ente motivador es fundamental en todo el proceso.
- Es imprescindible generar el compromiso e involucramiento de la dirección en el proceso y gestión de la CIR, ya que a partir del mismo se fortalecerá la credibilidad, confianza y transparencia.
- Algunas características de la CIR son: la transparencia, la transversalidad, el uso del lenguaje inclusivo y la generación de diálogo con todos los grupos de interés de la organización.
- La CIR debe ser un proceso circular: no se trata de informar sino de asegurarse de recibir una retroalimentación de los mensajes que se transmiten. Esto aumenta la motivación y participación de los colaboradores en todas las acciones además de generar acciones correctivas y de mejora.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Andrade, H. (1991) Hacia una definición de la Comunicación Organizacional en La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México: Ed. Iberoamérica S.A.*
- *Brandolini, Alejandra (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.*
- *Del Pozolite, Marisa (2000). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Navarra, España: Eunsa.*
- *DERES (2004) Manual de Autoevaluación. Montevideo, Uruguay.*
- *DIRCOM (2009). La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE. Madrid, España: MediaResponsable <http://es.scribd.com/doc/22076901/La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE> (Fecha publicación: 07/10/2009 y Fecha de acceso: 08/07/2013)*
- *Fantova, F. (2001).La gestión de organizaciones no lucrativas. Madrid, España: Editorial CCS*
- *FEAPS (1999) Manual de Buenas Prácticas de Asociacionismo. Madrid, España: FEAPS. [http://www.feaps.org/manualesbb\\_pp/asociacionismo.pdf](http://www.feaps.org/manualesbb_pp/asociacionismo.pdf) (Fecha acceso: 19/97/2013)*
- *FEAPS (2008) Guía de buenas prácticas de Comunicación interna. Madrid, España: FEAPS <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/120-guia-de-buenas-practicas-de-comunicacion-interna.html> (Fecha acceso: 8/02/2013)*
- *Gómez, Frances P. (2005) Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión Responsable. Madrid, España: Cuadernos Forética N°1*
- *Hernández Rodríguez, Ana J. (2002): Planificar la comunicación. Revista Latina de Comunicación Social, 48. Tenerife, España: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm> ( fecha de acceso: 8/07/2013)*
- *Kreps, Gary L. (1995) La comunicación en las organizaciones. Estados Unidos: Ed. Iberoamérica S.A.*
- *Lucas A (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona, España: Colección Boch Comunicación.*

- *Marín, Antonio (1997) La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona, España: Ed. Bosch S.A.*
- *Muñiz González, Rafael. La Comunicación Interna. <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> (Fecha acceso: 08/07/2013)*
- *Rasnosky, Judith; Sosa, María Martina; Cuesta González, Andrés M.; González, Livszyc, Pablo G. (2000) Comunicación. Sociedad y medios. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Santillana*
- *Schein, Edgard H. (1982) Psicología de la organización. 3ª edición. México: Prentice Hall*
- *Serrano, José Lucas (2012). Comunicar de forma responsable <http://joselucasserrano.wordpress.com/> (Fecha publicación: 10/01/2012 y Fecha acceso: 8/07/2013)*
- *UNIT-ISO 26000 (2010) Guía de responsabilidad social*
- *Watzlawick, P. (1981). Teoría de la Comunicación. Interacciones, patologías y paradojas. Barcelona, España: Editorial Herde*

## REFERENCIAS DIGITALES

- *Guía a la redacción en el Estilo APA. 6ª Edición. Biblioteca de la Universidad Metropolitana <http://www.slideshare.net/bibliopsicouy/gua-apa-6a-ed-zavala> (Fecha acceso: 07/07/2013)*
- *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores [http://cursos.campusvirtuales.org/pluginfile.php/13971/mod\\_resource/content/1/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](http://cursos.campusvirtuales.org/pluginfile.php/13971/mod_resource/content/1/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf) (Fecha acceso: 05/07/2013)*
- *Haz una empresa socialmente responsable <http://www.soyentrepreneur.com/print-version.html?did=2650> (Fecha acceso: 08/07/2013)*
- *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME. [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf) (Fecha de acceso: 08/07/2013)*
- *Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción*
- *<http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml#TEORICA> (Fecha acceso: 08/07/2013)*

## 9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

### Comunicación

La comunicación es el proceso que hace posible que las personas logren orientar sus conductas. Da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales funcionales que les permiten trabajar juntas hacia el logro de una meta. El desarrollo de relaciones es clave para la coordinación interpersonal y la comunicación es el medio que utilizan las personas para establecer y mantener relaciones exitosas.

La comunicación ayuda a los miembros de la organización a responder de manera apropiada a las restricciones constantes de la vida de la organización al permitirles reconocer y adaptarse a las tareas y a los problemas cambiantes. También ayuda a que la organización logre integrarse en su entorno circundante dentro de la sociedad global.<sup>13</sup>

### Comunicación interna

Es la que se genera a partir de la interacción de los miembros de la organización. La función primordial de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas. Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.<sup>14</sup>

### Cultura organizacional

“Conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno”<sup>15</sup>

### Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades<sup>16</sup>

### Empleado

Individuo que mantiene una relación reconocida como “relación de empleo” en la legislación o práctica nacionales<sup>17</sup>

### Empresa

“Una organización formal, planeada por la dirección, a la que se superpone una organización informal, en la que priman lazos espontáneos de naturaleza afectiva, coexiste con una organización en la que se intentan satisfacer necesidades individuales y, además, en la que no puede dejarse de tener en cuenta el influjo del sistema estratificado de la sociedad”<sup>18</sup>

### Indicadores

El término “Indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

## Organización

Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.<sup>19</sup>

## Partes interesadas o Grupos de interés

Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización. Las personas, instituciones o entornos físicos que pueden impactar o ser impactadas por las actividades de la empresa “Las empresas se hallan en una red de interesados, interlocutores o grupos afectados por su acción. Personas y grupos que se juegan algo en el desempeño de la empresa, y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma”<sup>20</sup>

“Todas las personas, instituciones o entornos físicos que pueden impactar o ser impactadas por las actividades de la empresa”. Se conocen también como grupos de interés, actores involucrados, partes interesadas.<sup>21</sup>

## Reputación corporativa

Es el reconocimiento que las partes interesadas hacen del comportamiento corporativo de una empresa a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.

## Responsabilidad social empresarial

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

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”<sup>22</sup>

---

<sup>13</sup> Kreps, Gary L. (1995) .La comunicación en las organizaciones. Estados Unidos: Ed. Iberoamérica S.A.

<sup>14</sup> Andrade, H. (1991) Hacia una definición de la Comunicación Organizacional en La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México: Ed. Iberoamérica S.A.

<sup>15</sup> Del Pozolite, Marisa (2000). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Navarra, España: Eunsa.

<sup>16</sup> UNIT-ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad

<sup>17</sup> UNIT-ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad

<sup>18</sup> Marín, Antonio (1997) La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona, España: Ed. Bosch S.A.

<sup>19</sup> UNIT-ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad

<sup>20</sup> Gómez, Frances P. (2005). Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión Responsable. Madrid, España: Cuadernos Forética N°1.

<sup>21</sup> Conferencia de Magíster Celina Pagani-Tousignant, Presidenta Normisur International, Profesora Tecnológico de Monterrey Sedes

Quito y Lima, Faculty Boston College Center for Corporate Citizenship, Deutschland, 7 de junio de 2011.

<sup>22</sup> UNIT-ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad

## APÉNDICE TEMÁTICO

### EJEMPLO 1

#### ENCUESTA DE MR. BRICOLAGE SOBRE LAS ACCIONES DE RSE 2012

Local Central Local Buceo Local Portones

En el mes de junio se dio una charla sobre las acciones de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) que llevamos adelante.

Participé  No participé

Si participaste, la charla te pareció:

Muy Clara

Clara

Poco Clara

No entendí nada

La empresa tiene vigentes 3 Programas de RSE.

**Señala en los casilleros más abajo con el número que corresponda, el nivel de información que tienes sobre ellos, siendo:**

1. Nada de información
2. Poca información
3. Información básica
4. Mucha información

Programa de inserción laboral para jóvenes con capacidades diferentes

Programa de Calidad de Vida Laboral

Consejos de microdeporte

Promoción de alimentación saludable día de la fruta/día de la verdura

Prevención de salud carné de salud monitoreo/ prevención de riesgos

Programa Bricofamilia

Regalos Día del padre/día de la madre

Entradas para el cine Vacaciones de julio

Diciembre concurso de tarjetas navideñas (hijos)

Diciembre canasta navideña



**En cuanto a las acciones de RSE que se realizan en la empresa, consideras que son propuestas:**

- Todas buenas
- Algunas buenas y otras malas
- Todas malas

**¿Sientes que la empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, a partir de la promoción de hábitos saludables?**

Sí  No

**¿Conoces alguna otra empresa que proponga este tipo de actividades?**

Sí  No

**¿Te parece que son iniciativas positivas?**

- Sí
- No
- Me da lo mismo

**¿Te gustaría que la empresa siga implementando actividades de este tipo?**

- Sí  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- No
- Me da lo mismo

**¿Conoces las acciones de voluntariado que ha realizado la empresa?**

Señala en los casilleros más abajo con el número que corresponda el nivel de información que tienes sobre ellas, siendo:

1. Nada de información
2. Poca información
3. Información básica
4. Mucha información

- Jornadas de construcción para Un techo para mi país
- Acciones de reparación y mantenimiento en centros INAU y CAIF
- Recolección de juguetes para donar en el Día del Niño

**¿Te gustaría participar de alguna acción de voluntariado?**

Sí  No

Queremos formar una comisión de RSE para proponer acciones, ideas y proyectos para desarrollar con el apoyo de la empresa. La idea es que todos estemos representados por un grupo y podamos proponer ideas e inquietudes. Esta comisión se encargará de planificar y gestionar cada proyecto. Invitamos a los que estén interesados anotarse con las secretarías de cada local. Hay tiempo hasta el viernes 31 de agosto.

NOTA: Aquellos que integren la comisión representarán a sus compañeros y transmitirán bidireccionalmente ideas, avances y proyectos. Las acciones a realizarse no se limitan a los integrantes de la comisión, sino que se extienden a todos y su participación es voluntaria.

**Comentarios:**

---

---

---

---

---

---

---

## EJEMPLO 2

### ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA<sup>23</sup>

Esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. La información relevada servirá para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna de la organización.

1. **Sexo** Femenino  Masculino

2. **Edad:** .....

3. **Antigüedad en la empresa:** .....

4. **Sector:**

Ventas	<input type="checkbox"/>	SAC	<input type="checkbox"/>
Depósito	<input type="checkbox"/>	Secretaría	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>	Administración	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>
R.Humanos	<input type="checkbox"/>	Legal	<input type="checkbox"/>

5. **¿Cómo te enteras de las novedades?**

Por reuniones con los jefes	<input type="checkbox"/>
Por comentarios de compañeros	<input type="checkbox"/>
Por comentarios de compañeros de otros sectores	<input type="checkbox"/>
Por comentarios de compañeros de otro local	<input type="checkbox"/>
Por comentarios de clientes o personas que trabajan en otro lado	<input type="checkbox"/>
Por la cartelera	<input type="checkbox"/>
Por la internet	<input type="checkbox"/>
Por el sitio web	<input type="checkbox"/>
De otra manera	<input type="checkbox"/>

<sup>23</sup> Brandolini, Alejandra (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

**6. ¿Qué canal de comunicación utilizas más?**

Mail

Reuniones

Cartelera

Skype

Teléfono

Revista interna

Internet

Intranet

Redes sociales

Otro: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

60

**7. ¿Tienes dificultades para comunicarte con algún sector de la organización? (Marca tantas opciones como creas necesario)**

Finanzas y administración

Ventas

Depósito

Informática

Marketing y Comunicación

Compras

Recursos Humanos

Legales

**8. ¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_

**9. Si quieres agregar algo más, puedes hacerlo aquí:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10. Completar**

Señala en los casilleros más abajo con el número que corresponda el nivel de información que tienes sobre ellas, siendo:

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. Bastante en desacuerdo
- 3. Medianamente de acuerdo
- 4. Bastante de acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Me entero siempre de todas las novedades	<input type="checkbox"/>
Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia del negocio	<input type="checkbox"/>
Estoy informado sobre las novedades de la empresa	<input type="checkbox"/>
Conozco los beneficios que te da la empresa	<input type="checkbox"/>
Es un muy buen lugar para trabajar	<input type="checkbox"/>
Conozco que es lo que hace cada una de las áreas de la empresa	<input type="checkbox"/>
La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena	<input type="checkbox"/>
La comunicación interna funciona bien	<input type="checkbox"/>
Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna	<input type="checkbox"/>
Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna de la empresa	<input type="checkbox"/>
La falta de información dificulta mi trabajo	<input type="checkbox"/>
Considero que la comunicación interna se alinea a la RS: es transparente, es transversal, genera diálogo con los grupos de interés, se utiliza un lenguaje inclusivo...	<input type="checkbox"/>





DERES AGRADECE MUY ESPECIALMENTE LA PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO DE LAS SIGUIENTES EMPRESAS QUE CONTRIBUYERON CON SU TIEMPO Y CONOCIMIENTOS PARA LA GENERACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA PRESENTE GUÍA.



L'ORÉAL



Mr.Bricolage



LA PRESENTE PUBLICACIÓN HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL PATROCINIO DE LAS SIGUIENTES EMPRESAS

L'ORÉAL



Mr.Bricolage



# DERES

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Buenos Aires 484  
Piso 4 Of.16  
11000 Montevideo - Uruguay  
+598 29167193  
[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)