

Estrategias de comunicación y difusión del Informe de Gestión de ISAGEN
con sus grupos de interés

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora y Periodista

Alejandra Betancur García

Asesora

Luisa Fernanda Pulgarín Restrepo

Especialista en Alta Gerencia

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación y Periodismo
Caldas - Antioquia
2015

Tabla de contenido

Lista de tablas	3
Introducción	9
Justificación	10
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Marco teórico	14
Responsabilidad empresarial y stakeholders	25
Metodología de la investigación.....	43
Referenciación	46
Resultados	64
Grupos de interés y estrategias.....	64
Conclusiones	73
Recomendaciones	76
Abreviaturas.....	80
Referencias	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

Tabla A. Mecanismos de comunicación con grupos de interés.....	34
Tabla B. Uso del Informe de Gestión.....	58
Tabla C. Calidad percibida de los medios.....	59
Tabla D. Medios valorados por los stakeholders.....	59
Tabla E. Origen de las visitas al Informe de Gestión.....	62

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista María Isabel Fernández.....	89
Apéndice B. Entrevista Fernando Navarro.....	94
Apéndice C. Entrevista Jenny Tamayo.....	99

Glosario

ISAGEN: empresa que desarrolla proyectos de generación, produce y comercializa energía eléctrica y ofrece soluciones asociadas, para satisfacer las necesidades energéticas de sus clientes y crear valor empresarial.

Su gestión se desarrolla con los más altos estándares éticos, con responsabilidad social y ambiental, con sentido económico y orientación al cliente.

Stakeholders /Grupos de interés: son los grupos de personas que se pueden ver impactados por las decisiones de la empresa.

Clúster / cluster: es una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, que pertenecen a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran cerca geográficamente y colaboran para ser más competitivas.

ICONTEC: organización con cobertura internacional sin ánimo de lucro, creada con el objetivo de responder a las necesidades de los diferentes sectores económicos, generando confianza en la sociedad y desarrollo sostenible a través de normalizaciones, evaluaciones y metodologías.

Know-how / Saber-cómo: expresión anglosajona para denominar los conocimientos preexistentes que no siempre son académicos.

Newsletter: publicación digital de carácter informativo que se emite a través del correo electrónico con una periodicidad a un grupo de interés determinado de la organización.

Feedback / Retroalimentación: es la reacción, respuesta u opinión positiva o negativa que se da por parte de quien recibe el mensaje ante lo que se le comunicó.

Desarrollo sostenible: crear desarrollo satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades.

Multistakeholder: son múltiples partes interesadas que demandan de participación y consideración en los enfoques de una empresa.

Competitiva: se refiere a la manera productiva como una empresa utiliza sus recursos (talento humano, medio ambiente, tecnología, capital y conocimiento) para generar los mayores beneficios económicos posibles.

Resumen

El lograr determinar estrategias de difusión para el Informe de Gestión de ISAGEN es el objetivo principal de este trabajo de grado para optar por el título de comunicadora y periodista de la Corporación Universitaria Lasallista.

La investigación se enfoca en los cinco principales grupos de interés de la Empresa: trabajadores, comunidades, clientes, proveedores e inversionistas para quienes se definen estrategias de comunicación asertivas a partir de los mecanismos de comunicación establecidos con ellos, además de manera complementaria, a través de la aplicación de la metodología mixta y las técnicas utilizadas, se consolidan algunas recomendaciones según las necesidades identificadas.

Como resultado se realiza a ISAGEN la propuesta de que en sus piezas de comunicación digitales sea más creativo, innovador y genere interacción, de igual forma es relevante que al tratar de difundir información sobre un tema tan teórico como el informe de gestión, se haga más ameno a través de la comunicación directa y vivencial ya que el conocimiento llega al ser humano a través de sus cinco sentidos.

Dentro de las principales recomendaciones, se requiere la segmentación de los públicos de interés de la Empresa que permita tener el conocimiento frente a sus características geográficas, demográficas y psicográficas lo que facilitará la planeación satisfactoria de las estrategias y campañas que se emprendan.

Es así como se identifica la trascendencia del profesional de la comunicación en una Organización donde es indispensable para el cumplimiento de objetivos empresariales ya que es quien se encarga de que la gestión, retos, dificultades y logros

sean difundidos a los grupos de interés, creando relaciones a largo plazo y generando valores intangibles en este caso para ISAGEN.

Palabras clave: comunicación, grupos de interés, informe de gestión, responsabilidad empresarial y estrategias.

Introducción

A través de la comunicación se logra difundir los temas relevantes de la Organización que son utilizados estratégicamente para ser compartidos a los grupos de interés y de esta manera fortalecer el relacionamiento. Para este proceso, es necesario la participación de un profesional de la comunicación que sea asertivo desde la planeación y ejecución hasta la verificación de las estrategias y campañas.

Las empresas en la actualidad se están enfrentando a diferentes públicos con diversas características pero que generalmente no les gusta leer y demandan de piezas de comunicación creativas que más allá del medio de comunicación a utilizar, se requiere profundizar en el cómo. Es por ello que en ISAGEN se identifica la necesidad de fortalecer los medios establecidos con sus stakeholders para difundir los logros de la gestión anualmente de una manera asertiva.

Entonces, con el objetivo de determinar estrategias de difusión del Informe de Gestión de ISAGEN que al mismo tiempo es el alcance de la investigación ya que el equipo de Relaciones Corporativas es el encargado de ejecutarlas, se decide hacer uso de la metodología mixta, aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas que proporcionan los argumentos necesarios para garantizar en cierta medida la efectividad de las propuestas a pesar de que como apoyo principal para un comunicador no se contara con una segmentación de los públicos de interés de la Empresa; sin embargo, estratégicamente se seleccionaron las técnicas de investigación que permitieran la validez de las propuestas con las cuales se espera que los stakeholders estén informados e interesados por la gestión.

Justificación

- Impacto científico y tecnológico

El informe de gestión es un ejercicio de comunicación y transparencia con los grupos de interés que se realiza anualmente y comprende la visión empresarial, los principales resultados, aprendizajes y retos del negocio.

El impacto científico de esta investigación le permitirá a ISAGEN comprender la diversidad de sus grupos de interés y la necesidad de aplicar estrategias de comunicación y difusión para el Informe de Gestión asertivas según el tipo de público, optimizando también de manera creativa los medios de comunicación establecidos para el relacionamiento con los trabajadores, accionistas, proveedores, clientes y comunidades áreas de influencia.

De igual forma, las estrategias propuestas para el Informe de Gestión de ISAGEN, serán perdurables en el tiempo y no se limitarán a la aplicación solo en el 2014 sino que se hará uso de esta investigación como guía para la aplicación de estrategias a nivel organizacional.

En esta área de conocimiento, las Tecnologías de la Información y la Comunicación juegan un papel indispensable en la planeación efectiva de las estrategias para determinar prácticas de relacionamiento. Esta investigación permitirá optimizar los medios de comunicación digitales establecidos en ISAGEN con sus grupos de interés, al mismo tiempo que se difundirá información sobre tendencias de medios a nivel nacional e internacional, y en caso de ser necesario, se realizarán recomendaciones invitando a la adhesión a

otras redes o plataformas sociales para cumplir con el compromiso de informar a los receptores.

- Impacto social y económico

El compromiso de informar no es solo de los medios de comunicación, ahora es parte fundamental de las empresas, y para ISAGEN el Informe de Gestión es un mecanismo de diálogo con sus grupos de interés donde ellos se convierten en aliados para mejorar la estrategia empresarial, cumpliendo de esta manera con la Responsabilidad Empresarial que termina por generar lealtad, credibilidad, productividad y transparencia con sus receptores.

ISAGEN utiliza comportamientos, conocimientos y tecnologías que procuran la mitigación del cambio climático, la competitividad de la Empresa, el desarrollo humano sostenible y la construcción de valor compartido con los grupos de interés. Sin embargo, es indispensable como complemento del qué hacer, saber cómo difundirlo y darlo a conocer de manera estratégica haciendo uso asertivo y creativo de los medios de comunicación, lo que se logrará gracias a los resultados del trabajo de grado.

El impacto económico de la investigación será notorio porque se realizarán inversiones en estrategias de comunicación que después de un seguimiento de inmersión se determinen que son efectivas; además de que se disminuirán los costos al establecerse una estrategia de medios masiva e

innovadora que sea efectiva en la información a los principales grupos de interés.

Objetivos

Objetivo general

- Proponer estrategias de comunicación y difusión del Informe de Gestión de ISAGEN que optimicen los medios de comunicación establecidos con sus cinco principales grupos de interés.

Objetivos específicos

- Identificar los medios de comunicación utilizados en la relación con los cinco principales grupos de interés de ISAGEN.
- Evaluar el impacto de las estrategias de comunicación y difusión utilizadas por ISAGEN en los anteriores informes de gestión.
- Realizar un proceso de referenciación con empresas del sector energético sobre las estrategias de comunicación y difusión para la rendición de cuentas del Informe de Gestión.
- Explorar las estrategias de comunicación y difusión para la rendición de cuentas del informe de gestión de organizaciones a nivel local.
- Investigar las tendencias de comunicación y difusión para la rendición de cuentas del informe de gestión de organizaciones a nivel internacional.
- Plantear estrategias de comunicación a partir del análisis de la información obtenida.

Marco teórico

Las empresas son protagonistas en la transformación de la sociedad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), siendo conscientes de los impactos que tienen sus actuaciones en el entorno social, ambiental y económico del país, que terminan por beneficiar o afectar a sus grupos de interés. Ahora, el Estado no es el único que se esfuerza por mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, las organizaciones también lo hacen, pero se diferencia en el sentido voluntario y genuino de sus acciones siendo consecuentes con su misión, donde los beneficios de rentabilidad, competitividad, productividad y reputación corporativa surgen de manera complementaria.

Desde la concepción macro de la Responsabilidad Empresarial (RE) en su contexto histórico se remontan a varios siglos pasados, casi a los propios orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficio (...) Son conocidas las condiciones de explotación a las que los trabajadores se vieron sometidos durante la Revolución Industrial. (Navarro, 2012, 59).

A mediados del siglo XX “el público tuvo conciencia de la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, reconociéndose asimismo los daños y riesgos que los mismos ocasionaban en su entorno”. (Fernández, 2006, 35-36). Entonces, es durante los años cincuenta que se desarrolla en Estados Unidos el pensamiento sobre la Responsabilidad Social Empresarial, pasándose de un principio de caridad, al de administración de recursos públicos que impactan a distintos stakeholders, partes interesadas o interlocutores de la sociedad. (Navarro, 2012, 61).

Entrando al caso colombiano, este concepto tiene más de cien años de desarrollo. Fue surgiendo de manera espontánea como proyección de la sensibilidad de algunos empresarios quienes consideraron que, trascendiendo las actividades que normalmente realizaban –algunas de ellas también pioneras en el campo de la industrialización–, podían aportar algo más a la sociedad. (Gómez, 2011, 123).

En ISAGEN, el tema de la Responsabilidad Empresarial ha tenido una evolución a lo largo de los años a pesar que desde que se concibió como empresa, ya asumía un compromiso con la sociedad con sus programas comunitarios en áreas de influencia, desconociendo que estas acciones eran responsables y apuntaban al propósito de contribuir al bienestar del país; solo hasta el 2001 se interpretó el concepto con un enfoque en los programas para las comunidades; en el 2005, se implementó un modelo en este grupo de interés enfocado a la autogestión y formulación de proyectos productivos, a la cocreación de valor generando capacidades instaladas; para el 2010, consideran la sostenibilidad como un asunto transversal a la gestión con la sociedad en general, buscando la contribución a la protección ambiental, el desarrollo social y crecimiento económico no solo de la Empresa sino de sus grupos de interés, estableciendo unos compromisos específicos.

Para el 2015, lo que inspira a la Compañía a ser responsables con la sociedad es un tema de principios y valores éticos, fruto de una concepción centrada en el ser humano que ilumina y refuerza la estrategia corporativa y facilita la creación de valor compartido articulado a las necesidades de la población con el propósito de generar bienestar a través de un equilibrio sostenible.

Según la Guía Técnica Colombiana, la Responsabilidad Empresarial es un compromiso voluntario y explícito que:

Implica una visión integral de la sociedad y su desarrollo, que comprende la dimensión social, ambiental y económica de las organizaciones, y entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas y la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades y los derechos humanos, y el cuidado del medio ambiente. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2008).

A pesar de que el concepto ha sido definido e investigado por varios autores, aún sigue en evolución, al igual que el surgimiento de iniciativas globales que fundamentan la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial, las cuales incorporan de manera voluntaria las organizaciones.

Para ser socialmente responsables las empresas se unen a diversas iniciativas globales y nacionales que son consecuentes con la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, algunas de las más representativas a nivel internacional son:

La Visión 2050 del Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible:

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible tiene la misión de incrementar el número de empresas que participan a nivel mundial en la búsqueda del desarrollo sostenible, lo que implica cambios fundamentales en la estructura del gobierno, las reglas económicas, y en el comportamiento de empresas y ciudadanos, para que en el 2050 no algunos países, sino todo el mundo sea sostenible, consuma

los recursos que requiere sin comprometer los de generaciones futuras. (Rojas & Vélez, 2013, 52).

Consejo Mundial Empresarial para la Sostenibilidad (WBCSD, su sigla en inglés):

La WBCSD pretende ser la voz líder del negocio impulsando a la comunidad empresarial mundial para crear un futuro sostenible en las organizaciones, la sociedad y el medio ambiente, además de ser una plataforma para compartir conocimientos, experiencias e integrar mejores prácticas. A través de sus miembros, el Consejo aplica su respetado liderazgo y la defensa eficaz de generar soluciones constructivas para impulsar la acción empresarial en la sostenibilidad en la próxima década y más allá. (World Business Council for Sustainable Development, s.f.)

Las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo:

Es la única agencia de las Naciones Unidas cuyos dirigentes son representantes de gobiernos, empleados y trabajadores lo que lo hace un foro singular donde los 185 Estados Miembros pueden libremente confrontar experiencias y comparar políticas nacionales. Su función principal es analizar a nivel mundial las prácticas laborales y el cumplimiento de los derechos en materia de empleo en los países miembros. (Rojas & Vélez, 2013, 53 - 54).

Para ISAGEN la adhesión a iniciativas globales le permite aprender de la experiencia de referentes nacionales e internacionales y reforzar el compromiso con la sostenibilidad del planeta. Los criterios de selección radican en el propósito superior de generar energía inteligente para la prosperidad de la sociedad a través de energías amigables, que mitiguen los efectos del cambio climático, que realicen una gestión integral del agua, y eficiencia energética. Las iniciativas a las que se ha vinculado a nivel global son:

Pacto Mundial

Según la Red de Pacto Global Colombia, el Pacto Mundial es:

una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, 12,000 en más de 145 países, el Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. ISAGÉN se adhirió a esta iniciativa en el 2005. (Red Pacto Global, s.f.).

Objetivos de Desarrollo del Milenio

Es uno de los objetivos que apoya el Pacto Mundial porque “Constituyen la principal agenda global del desarrollo al proponerse reducir, para el 2015, por lo menos a la mitad la pobreza, sus causas y manifestaciones. Estas metas mundiales fueron acordadas por los Jefes

de Estado y de Gobierno de todo el mundo en la Cumbre del Milenio”. Entre los objetivos están: reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los sexos; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2000).

Negocios para la paz (Business for Peace)

Es una plataforma de liderazgo empresarial lanzada por el Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, que pretende expandir y profundizar las acciones del sector privado en apoyo a la paz, en el lugar de trabajo, en los mercados y en las comunidades locales. (Red Pacto Global de Colombia, s.f.).

Cuidado del Clima (Caring for Climate)

Es una iniciativa internacional del Pacto Global de las Naciones Unidas que reúne a empresas líderes a nivel mundial para proponer acciones para enfrentar el cambio climático y contribuir a la formulación de políticas públicas. Desde la gestión empresarial, el compromiso radica en la fijación de metas, desarrollo e implementación de una estrategia a nivel corporativa, además de la medición y reporte de la huella de carbono. (Red Pacto Global de Colombia, s.f.).

La Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OECD, su sigla en inglés):

Orienta las líneas directrices a la promoción de la responsabilidad y transparencia corporativa a través de principios y normas voluntarias, en el caso de empresas multinacionales se mencionan algunas recomendaciones formuladas por los gobiernos a las empresas que tienen operaciones en los países miembros de la OCDE buscando que las acciones de la compañía se desarrollen en armonía con las políticas públicas, generando confianza, contribuyendo al clima para la inversión extranjera y al desarrollo sostenible de las sociedades. (Rojas & Vélez, 2013, 52).

Carbón Disclosure Project (CDP)

Es una organización internacional, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es brindar el más completo sistema global de difusión ambiental ya que tiene la mayor base de datos en el mundo corporativo sobre cambio climático, agua y bosques. “CDP trabaja con las fuerzas del mercado para alentar a las empresas, municipalidades y ciudades a medir, divulgar y reducir el impacto de sus acciones en el medio ambiente y los recursos naturales”. (Carbon Disclosure Project, s.f.).

Las siguientes iniciativas se desarrollan a nivel nacional con el objetivo de promover acciones responsables según los impactos que tienen las empresas:

A nivel nacional, ISAGEN ha implementado en su gestión iniciativas como:

Comité Minero Energético (CME)

Busca mejorar el desempeño del sector y de las instituciones del Estado Colombiano en el respeto de los Derechos Humanos con relación a la seguridad pública y privada. Ofrece un foro permanente entre el gobierno y la industria para dialogar sobre temas complejos, trascendentales y de gran impacto en la gestión de las empresas, teniendo como resultado la identificación de soluciones a múltiples retos. (Comité Minero Energético, s.f.).

Transparencia por Colombia

Es una organización sin ánimo de lucro creada en 1998, cuya misión es "liderar desde la sociedad civil la lucha integral contra la corrupción y por la transparencia, en lo público y en lo privado, para promover una ciudadanía activa, fortalecer las instituciones y consolidar nuestra democracia". (Transparencia por Colombia, 2015).

Guías Colombia

Esta iniciativa reúne a empresas que operan en Colombia, también a organizaciones de la sociedad civil y al gobierno colombiano, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la situación de Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. (Fundación Ideas para la Paz, s.f.).

Redprodepaz: Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz

“Sistema de coordinación de la sociedad civil, plural y autónomo, que promueve, convoca y articula a los Programas Regionales de Desarrollo y Paz y a una serie de entidades que comparten un mismo propósito: contribuir a la construcción de una nación en paz mediante procesos regionales de desarrollo humano integral sostenible”.

Redprodepaz actúa bajo el respeto por la vida y la dignidad del hombre, la democracia, la equidad y solidaridad, convencida de que es una responsabilidad colectiva. (Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz, 2012).

ANDESCO: Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones

Fue constituida por un ente de derecho privado sin ánimo de lucro con la función de representar los intereses comunes de las organizaciones afiliadas, además de buscar promover su actividad en el ámbito nacional e internacional, fomentando la creación de valor compartido para los grupos de interés en el marco de la Responsabilidad Social. (Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones, s.f.).

Guías de Responsabilidad Empresarial:

Son referentes para las empresas que quieren implementar la Responsabilidad en su enfoque de gestión, otorgándoles bases para el manejo de la repercusión de sus acciones en el ámbito social, ambiental y económico.

Principios voluntarios de seguridad y Derechos Humanos (PV)

Ofrece herramientas orientadas a ayudar empresas, sus empleados y contratistas para que implementen los Principios de Seguridad y Derechos Humanos de acuerdo a sus necesidades y circunstancias individuales asegurando el respeto de los derechos y libertades fundamentales. (Concejo Internacional de Minería y Metales, 2000).

Iniciativa Global de Reporte (GRI, pos sus siglas en inglés)

Es promovida desde 1997 por The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente (PNUMA) con el objetivo de desarrollar informes corporativos de sostenibilidad armonizados, impulsando la información de temas relevantes sobre la gestión de la empresa a los grupos de interés. Además, permite la medición tanto del impacto de sus acciones como de la contribución a la sociedad en temas sociales, ambientales y económicos. (Rojas & Vélez, 2013, 49). En la actualidad GRI G4 contiene los parámetros más modernos para su realización.

International Organization for Standardization 26000

La Norma internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, ofrece armonizadamente una guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales

partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2008).

Libro Verde

Su objetivo es iniciar un debate sobre cómo podría la Unión Europea fomentar la Responsabilidad Social de las empresas a nivel europeo e internacional, aprovechando las experiencias, fomentando la innovación con una gestión transparente, fiable en su evaluación y verificación. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Hydropower Sustainability Association – Assessment Protocol (IHA)

El protocolo de evaluación de la Asociación Internacional de Energía Hidroeléctrica (IHA sus siglas en inglés):

es una actualización del documento de 2006, desarrollado en un momento de interés en la energía como resultado del incremento por la baja economía del carbón, la seguridad energética y el mejoramiento en la gestión del agua que le permitirá a las empresas evaluar sus proyectos nuevos y existentes de energía a nivel local, nacional y niveles regionales. (International Hydropower Association, 2010).

Guía Técnica Colombiana GTC 180

Esta guía voluntaria proporciona directrices para un enfoque de gestión socialmente responsable en las organizaciones y comparte principios comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión. Por tanto, forma parte de una labor voluntaria que va más allá del marco legal, que corresponde a una época en que las organizaciones y la comunidad internacional están adquiriendo una nueva comprensión de la importancia de crear un entorno equitativo y sostenible para el desarrollo y el bienestar de las personas, según ICONTEC. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2008).

Responsabilidad empresarial y stakeholders

Dentro de los componentes claves de la Responsabilidad Social Empresarial, los grupos de interés o también conocidos como stakeholders, juegan un papel trascendental ya que son grupos que pueden tener los tres atributos propuestos por investigadores de la Universidad de Pittsburgh con poder de influencia, urgencia en sus demandas y legitimidad, impactados directa o indirectamente por las acciones y decisiones de la empresa. Las estrategias y actividades empresariales deben estar enfocadas desde la RSE a estos actores. (Rojas & Vélez, 2013, 61). De manera complementaria, Fernando Navarro afirma que “este enfoque ha sido utilizado para describir las relaciones de la empresa con su entorno, pero también para generar estrategias o guías de acción para la empresa moderna, dando respuesta a su Responsabilidad Social Corporativa concreta”. (Navarro, 2012, 86).

“Los grupos de interés incluyen tres niveles. En el primero se encuentran los internos, quienes están dentro de la organización para desarrollar las actividades estratégicas, operativas y técnicas” (Rojas & Vélez, 2013, 70 - 71).. El segundo nivel, hace referencia a los grupos de la cadena de valor, quienes pueden afectar la empresa y sus grupos de interés debido a la importancia para la competitividad y sostenibilidad de la organización, mientras que los grupos externos transversales que hacen parte del tercer nivel tienen la capacidad de frenar las actividades de la organización, sus stakeholders y cadena de valor, por lo que la organización debe concentrar sus esfuerzos de relacionamiento con ellos.

En ISAGEN, el vínculo con los grupos de interés es armonioso, productivo y responsable, está basado en la confianza y transparencia, convirtiéndose en el motor que permite el logro de objetivos empresariales y el cumplimiento del propósito superior de la Compañía, producto de un trabajo colaborativo en busca de resultados para la empresa y la sociedad a través de la creación de valor compartido.

Los siguientes públicos hacen parte del modelo de gestión de la Compañía: trabajadores, comunidades, inversionistas, clientes, proveedores, gremios y clúster, generadores de opinión, comunidades de conocimiento, gobierno y entes gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, cada uno de ellos demanda de diferentes compromisos, objetivos y políticas de relacionamiento. Así, un stakeholder es legítimo si la organización ha establecido un vínculo operativo con este. Dicho vínculo puede materializarse en un contrato (orden de compra, convenio, etc.) o en intercambios, transacciones, y delegación de autoridad para la toma de decisiones: el

stakeholder provee recursos críticos o activos a la organización y los arriesga a cambio de un beneficio. (Baro, 2011, 140).

Las organizaciones deben generar confianza en los grupos de interés referente a las acciones que realiza, teniendo en cuenta que pueden convertirse en los mejores aliados para lograr buena reputación o todo lo contrario, podrían dañar la imagen completamente, por ello, una de las principales concepciones de Jorge Suárez Tirado:

Es empezar a percibir a los stakeholders como grupos de personas con emociones, sentimientos, necesidades, capacidades, aspiraciones, que se relacionan con las organizaciones para intercambiar recursos, y gracias a ello, obtener condiciones de vida más favorables; es decir, se debe observar la actuación empresarial con un semblante económico ligado a las ciencias sociales, y por tanto, al ser humano como tal. (Suárez, 2007).

Como sustento de lo anterior, el proceso de rendición de cuentas con los grupos de interés es sinónimo de lealtad, transparencia, y es uno de los principios de la RSE que hace parte de la Guía ISO 26000 de RE, la cual define como el compromiso por medio del cual la empresa “deberá rendir cuentas por sus impactos tanto positivos como negativos en la sociedad, la economía, y el medio ambiente”. Además, este proceso incluye la aceptación de responsabilidad, las estrategias pertinentes para repararlos y las acciones para prevenir que se repita el suceso. (International Organization for Standardization, 2010, 11).

ISAGEN tiene muchos mecanismos de rendición de cuentas con sus grupos de interés, diversidad de canales de comunicación para interactuar y recibir

retroalimentación, tiene una fuerte estrategia en medios digitales y cada año publica un informe de gestión donde se rinden cuentas de aspectos positivos y otros por mejorar de acuerdo a la naturaleza, expectativas y dinámicas de cada grupo de interés. Para el caso del informe de gestión, se realiza teniendo como Guía GRI G4 para su elaboración, que al mismo tiempo se convierte en un compromiso ante los órganos de gobierno de la organización y autoridades competentes a quienes se responde por las decisiones y actividades de la organización. Es así como el informe hace parte de la normatividad colombiana, tal como está establecido en la Ley 603 de 2000 de El Congreso de Colombia, en donde según el artículo 47 “El informe de gestión deberá contener una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación económica, administrativa y jurídica de la sociedad”, mientras que la Ley 951 de 2005 en su artículo 1° alude a que “La presente ley tiene por objeto fijar las normas generales para la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos del Estado colombiano (...)”. A pesar de ello, a nivel mundial, aún no existe un método tanto evaluativo como comparativo, estandarizado y universal para medir la Responsabilidad Social Empresarial. Por ahora, el informe de gestión se convierte en la herramienta para la difusión de la gestión de una organización a sus stakeholders. (Arbaiza, 2014, 65). Entonces, nace la necesidad de validar la asertividad de los métodos de divulgación utilizados por las diferentes empresas o las propuestas de estrategias por parte del equipo responsable de la comunicación y relacionamiento de la empresa, ya que se debe asegurar que el mensaje esté llegando al público que es y de la manera correcta.

Existen diferentes herramientas para la elaboración de informes de gestión, balance social, memoria de sostenibilidad, informe social o también conocido como comunicación de progreso, cada uno contiene diferentes parámetros y guías desde su desarrollo hasta la publicación, para Fernando Navarro, el Global Reporting Initiative (GRI) – Memoria de sostenibilidad es la más importante “por su especial concreción, expansión geográfica y aceptación por parte de las empresas en los Informes de Responsabilidad Social Corporativa”, para su elaboración se basa en el enfoque triple de resultados, el ámbito social, ambiental y económico. (Navarro, 2012, 121).

Por otro lado, el Pacto Global – Comunicación en progreso, es otra herramienta de medición que concentra su enfoque en lo social y ambiental, y se basa en las directrices para la comunicación de progreso, mientras que la aplicación de la Contabilidad Social – Balance Social se enfoca en el aspecto social y su documento de apoyo son los estándares internacionales de contabilidad social. (Rojas & Vélez, 2013, 121).

Los Indicadores del Instituto Ethos de Responsabilidad Social Empresarial son otra herramienta para las empresas que ayudan en la incorporación de su gestión los conceptos y sus compromisos con el desarrollo sostenible cumpliendo con su objetivo multistakeholder de cambios de experiencia y aprendizajes. (Instituto Ethos, 1).

Sin embargo, la similitud que se encuentra en estas herramientas es que deben ser transparentes y representar la posibilidad para los stakeholders de estandarizar criterios y comparar los resultados de las empresas en un mismo sector y entre sectores. (Arbazala, 2014, 66). De igual forma sigue siendo un reto la búsqueda de la confianza en la Responsabilidad Social Corporativa por la falta credibilidad en los

procesos implementados por el sector productivo para lograr rentabilidad, la carencia de valores éticos en la práctica organizacional, la globalización y la internacionalización de los mercados. (Túñez, y Valarezo, 2012, 62).

El proceso de elaboración termina allí, pero el de certificación apenas inicia, tal como lo recomienda GRI, se debe recurrir a la verificación externa sobre la calidad de la memoria y de la información, tanto cualitativa como cuantitativamente, por lo que algunas organizaciones tienden a la contratación de profesionales o entidades externas como ICONTEC quien ha apoyado la revisión del Informe de Gestión de ISAGEN. Sin embargo, existe la opción de que se desarrolle la verificación a nivel interno, por ejemplo, en la Generadora existe un departamento de Auditoría Corporativa que supervisa los procesos de gestión de riesgo, de administración y divulgación de la información.

De igual forma “Las organizaciones pueden crear un panel de grupos de interés a fin de examinar su planteamiento general sobre la elaboración de memorias de sostenibilidad o efectuar recomendaciones sobre el contenido”. (Global Reporting Initiative, 2013, 53).

Después de estar verificada la memoria de sostenibilidad, inicia otra labor trascendental y estratégica, y es el cómo transformar el documento en una herramienta de diálogo con los grupos de interés que permita generar beneficios para ambas partes. “En cumplimiento de los principios de rendición de cuentas y transparencia, en el proceso de gestión del programa de responsabilidad social, se debe incluir un

espacio para la difusión y comunicación de las actividades”. (Rojas & Vélez, 2013, 120).

Esta labor, plantea la necesidad de un profesional de la comunicación quien conociendo los grupos de interés de la empresa, pueda emitir información asertiva sobre temas relevantes y trascendentales, sin desconocer las tendencias a nivel nacional e internacional tanto del sector al que pertenece la empresa como en el área de comunicación y Responsabilidad Empresarial, al mismo tiempo que está interesado en la retroalimentación de los públicos a través de diferentes canales de comunicación sobre el impacto de las estrategias difundidas.

En la guía ISO 26000 se concibe la carrera del comunicador esencial para invitar y aumentar la toma de conciencia en los stakeholders sobre los objetivos, desempeño y retos en RE; ayudar a comprometerse y crear diálogo con las partes; abordar requisitos legales; mostrar cómo la organización cumple con los compromisos de sus actuaciones con responsabilidad social, respondiendo a los intereses de la sociedad y de igual forma a los impactos de sus servicios, aportando de esta manera al aumento de la reputación de la empresa por su actuación responsable, fortaleciendo la confianza. (International Organization for Standardization 26000 Responsabilidad Social, 2010, 84).

El profesional deberá plantear estrategias a nivel externo e interno, en este último es donde inicia la gestión socialmente responsable para garantizar un clima laboral óptimo, donde es importante el personal porque son los mejores embajadores externos de la organización, además de que en un ambiente laboral favorable aumenta la productividad y así incrementan los beneficios. A nivel externo, se debe comunicar lo

que la empresa hace para ser socialmente responsable, al hacerlo visible impacta de manera positiva la imagen porque se busca mejorar la percepción y los niveles de aceptación de los stakeholders. (Túñez y Valarezo, 2012, 63 - 64).

De manera específica, los beneficios para el grupo de interés como inversionistas de la empresa, es que son de calidad y realizan inversiones socialmente responsables; los clientes, se comprometen con la RSE y permaneces fieles a la organización; los proveedores, son responsables, confiables y trabajan con calidad; por su parte los trabajadores se sienten más motivados y comprometidos con la empresa; la relación con organismos reguladores se hace más fácil, al tratarse de una empresa responsable no se generan sanciones y por el contrario se agilizan las licencias para operar; y con la sociedad, se fortalece las relaciones debido a una mejor imagen con buena reputación de la empresa. (Arbazala, 2014, 59).

Para lograr los anteriores impactos, la Guía ISO 26000 recomienda al profesional de comunicaciones emitir información completa, abordando información relevante; que sea comprensible, considerando para las estrategias los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, económicos y educacionales; receptiva, respondiendo a los intereses de las partes; precisa, integrando datos correctos y detalles de gran utilidad; equilibrada, referente a información justa sin omitir datos negativos; oportuna, ya que los datos deben estar actualizados; y accesible porque la información debe estar disponible para las partes interesadas afectadas. (Global Reporting Initiative, 2013, 84 - 85).

Las anteriores aclaraciones son de sustento frente a lo que dice Margarita Krohling en su texto a Cordani (1995) para reflexionar que solo con la comunicación

será posible hacer consciente a la población en general, a la iniciativa privada y a los segmentos representativos de la sociedad civil de que la atención a los valores, las necesidades, y aspiraciones del presente, sin comprometer la posibilidad de atenderla en el futuro, es una tarea de toda la sociedad mundial y no solo de una persona, de una organización o de un solo país. (Rebeil, 2012, 91). En ISAGEN, el equipo de Relaciones Corporativas tiene a cargo la función de integrar y articular todo el relacionamiento con los grupos de interés, entregando información oportuna y veraz sobre la gestión empresarial como el proceso de rendición de cuentas e iniciativas globales, contribuyendo así a la construcción de una sociedad sostenible. Además, es donde se orienta la definición de compromisos, los mecanismos de comunicación y los temas relevantes de los públicos para proponer estrategias de difusión del informe de gestión, convirtiéndolo en una herramienta de diálogo a partir del cual se genera retroalimentación. (ISAGEN, 2014, 3)

De manera complementaria, el relacionamiento integral, según el Manual para la Práctica de Relaciones con los Grupos de Interés, elaborado por la UNEP, AccountAbility y Stakeholder Research Associates, las empresas deben comprender a los stakeholders como grupos activos que generan aprendizajes, innovaciones y sostenibilidad en las decisiones de la compañía, permitiendo a las empresas:

alinearse su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal. Estos procesos de relación con stakeholders implican la suma de los recursos (de know-how, financieros, humanos u operativos) que pueden ayudar a las partes a obtener conocimientos, superar desafíos y

alcanzar metas que ninguna de ellas podría lograr de forma independiente. (Krick, Forstater, Monaghan, y Sillanpaa, 2006, 13).

Y es en la aplicación de la teoría en donde se cuestionan las organizaciones por el know-how, el saber hacer o cómo relacionarse con los grupos de interés para generar un vínculo fructífero; es entonces, cuando se requiere de las estrategias de comunicación tanto interna como externa. Según el Manual Diseño Participativo para una Estrategia de Comunicación de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación. Una vez que los objetivos están definidos, es necesario evaluar los recursos disponibles para perfeccionar la estrategia de comunicación. (Mefalopulos y Kamlongera, 2008, 8).

Algunas de las estrategias aplicadas con los stakeholders son reuniones, teleconferencias, eventos públicos, actividades en equipo, comunicados oficiales, foros, informes, anuncios publicitarios, videos, prensa, entrevistas, artículos, revistas, publicaciones en la página web y redes sociales, boletines tanto impresos como digitales y newsletter. En ISAGEN, existen unos mecanismos de comunicación y participación al igual que temas de diálogo específicos según el grupo de interés; para esta investigación es relevante conocer la siguiente información:

Tabla A. Mecanismos de comunicación con grupos de interés

Grupo de interés	Mecanismos de comunicación y participación	Temas de diálogo
Trabajadores	Intranet. Reunión empresarial. Reunión de directivos.	Plan de expansión. Oportunidades para los trabajadores que ofrece el

	<p>conferencias de inversionistas. Reuniones uno a uno con inversionistas. Capacitaciones a analistas. Día del Analista. Visitas guiadas a proyectos y centros productivos para analistas.</p>	
<p>Proveedores (Bienes y servicios)</p> <p>Proveedores de Servicios Financieros</p>	<p>Boletín Aliados. Día del Proveedor.</p> <p>Sitio web. Teleconferencias. Presentación corporativa. Reuniones uno a uno. Capacitaciones. Correo electrónico y físico. Debidas diligencias. Informe y presentación de resultados trimestrales.</p>	<p>Exigencias en materia de sostenibilidad. Ética y colaboración. Prácticas de sostenibilidad.</p> <p>Resultados empresariales. Nuevos proyectos. Estrategia de crecimiento. Presentación de nuevos productos. Negociación de tasas. Presentación de nuevas entidades y funcionarios. Optimización de productos existentes. Ética empresarial. Plan de expansión. Gobierno Corporativo. Información relevante. Responsabilidad Empresarial. Mercado de energía y gas. Proyecciones financieras.</p>
Comunidades	<p>Reuniones de información, consulta y concertación. Talleres y capacitaciones. Mesas de trabajo y audiencias públicas. Sistema de atención de solicitudes, quejas y reclamos. Encuestas. Medios ENCOMUNIDAD. Visitas guiadas.</p>	<p>Impactos de los proyectos y centrales en operación. Planes de manejo ambiental. Gestión Complementaria. Transferencias de Ley. Programa de Desarrollo Comunitario. Tarifas de energía, cobertura y calidad de la prestación del servicio. Solicitud de visita a proyectos y centrales.</p>

Lo importante de estas actividades no es el qué hacer sino el cómo hacerlo, porque debe permitir la retroalimentación por parte de los receptores del mensaje para que la comunicación sea eficiente y en doble vía; además de que contribuya a la mejora de elaboración del informe de gestión. Es por lo anterior que, en el relacionamiento empresa – grupos de interés, los mensajes emitidos no solo van en una dirección, sino que debe ser una comunicación transaccional, es decir, participativa por ambas partes, y es de vital importancia que la empresa en especial tenga disposición para recibir el feedback de sus públicos a través de los canales de comunicación “para que puedan expresar sus intereses con el fin de que los mismos sean tenidos en cuenta en los procesos administrativos de planeación y, por tanto, se reflejen en las políticas y decisiones adoptadas por las organizaciones. Estos canales deben buscar disminuir las limitaciones que tienen los stakeholders en factores claves como lo son el conocimiento, el acceso a la información, los recursos financieros y el tiempo (Carrasco, 2006). Según la Política de Relacionamiento con los Grupos de Interés, en ISAGEN, este proceso se realiza de manera integral, reconociendo sus características, necesidades, expectativas y su diversidad con quienes se acuerdan los compromisos que definen el alcance de las relaciones, siendo la retroalimentación indispensable en la construcción de la estrategia de la compañía.

La labor no termina allí, por el contrario, es donde inicia el compromiso de responder a los requerimientos y necesidades que “no significa necesariamente complacer a los stakeholders sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa”, que proporcionen aprendizajes,

innovación y de cierta forma impacten positivamente los resultados de los sectores de la organización. (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia, 2010, 11).

A través de los canales de comunicación utilizados por la Generadora de manera oportuna y veraz, se propician espacios de diálogo para escuchar, intercambiar puntos de vista, compartir y evaluar prácticas empresariales al igual que las relaciones buscando enriquecer la gestión empresarial y generar aprendizaje colectivo. (ISAGEN, s.f., 3- 4).

En la gestión empresarial de ISAGEN, las actuaciones con responsabilidad social se realizan de manera voluntaria y genuina, no por intereses mercantiles; los beneficios económicos son resultado de una administración ética. Cuando una organización aplica la Responsabilidad Social Empresarial es más competitiva que otras empresas porque utiliza los recursos para generar los mayores beneficios económicos, y si gestiona de manera adecuada los impactos negativos de sus operaciones, logra ser sostenible, lo que significa que su actividad económica podrá continuar de manera perdurable en el tiempo y, finalmente si es sostenible y logra una cohesión adecuada con los stakeholders, la organización será legítima para su entorno, adquiriendo la licencia social para operar. En esto consiste el ciclo de competitividad desde la gestión empresarial. (Ramírez, 2012, 81).

El plan de internacionalización de ISAGEN por los mercados Latinoamericanos se puede ver beneficiado gracias a la aplicación de la RE en sus actuaciones que genera interés por parte de los inversionistas al ser sostenible, transparente, líder en la protección de Derechos Humanos, medioambientales y sociales, además del propósito

superior de generar energía inteligente para contribuir a la prosperidad de la sociedad. (ISAGEN, 2014,108). Sin embargo, en el proceso de búsqueda de socios para establecer nuevas oportunidades de expansión, siempre piensan en cómo replicar el modelo de negocio orientado a la sostenibilidad y transferencia de prácticas en ese país lo que demanda de mayor exigencia.

La reputación, es otro intangible que convierte a la organización en un sujeto susceptible de inversión y negocios con pares a nivel mundial que practican la Responsabilidad Social Empresarial. Hoy en día, los públicos buscan confianza no solo en el producto sino en el productor, lo que se logra con buena reputación. (Túñez y Valarezo, 2012, 64).

La más reciente concepción de reputación se ha generalizado y se refiere a las percepciones que los grupos de interés tienen sobre las acciones que la empresa realiza y el manejo de los impactos negativos (Freeman, 2013, 7), “una empresa con una buena reputación y una imagen pública adecuada es más competitiva porque establece una relación más confiable con clientes, proveedores y accionistas. (...) supone también un beneficio económico para la empresa y una forma de sostenibilidad a mediano y largo plazo”, lo que favorece la atracción y retención de inversionistas y del talento humano. (Arbaiza, 2014, 58).

De manera complementaria, los ciudadanos como receptores activos, las nuevas formas de relacionamiento con las empresas donde escuchan a los grupos de interés, y los diferentes canales de comunicación como las redes sociales por medio de las cuales los ciudadanos influyen en el pensamiento y la toma de decisiones de otros nichos sociales, hacen parte de la evolución en los stakeholders.

Las empresas se enfrentan a continuos cambios y una creciente complejidad en las sociedades con las que interactúan. Estas transformaciones del entorno afectan a las relaciones de la empresa con sus participantes, en las que se empieza a tener en cuenta aspectos que anteriormente no se consideraban como la problemática de la contaminación y comportamientos solidarios, lo que termina por influir en la forma de pensar e intereses de los participantes de la empresa. (Quebedo, Esther, 2003, 4).

Es por ello que ISAGEN, ha estado a la vanguardia en la implementación de medios de comunicación que le permitan a la Compañía difundir su gestión y al mismo tiempo, tener un relacionamiento bidireccional con los diferentes públicos dando respuesta a sus intereses, que a largo plazo y después de períodos de observación por parte de los stakeholders terminará contribuyendo a la reputación de ISAGEN.

Según la ISO 26000, se podrá aumentar la credibilidad mediante el involucramiento con las partes interesadas lo que implica un diálogo con ellas, y constituye un método importante para aumentar la confianza en que se han comprendido los intereses e intenciones de los participantes. (International Organization for Standardization, 2010, 87). El informe de gestión será un aliado estratégico para este objetivo, solo si se utilizan estrategias de difusión asertivas, que cumplan con el objetivo de comunicar y trasciendan a la retroalimentación e incorporen en la gestión empresarial los acuerdos establecidos con los stakeholders.

Durante todo este proceso, desde la concepción de lo que es la RSE, el ser humano es protagonista y no deja de serlo en el momento de una empresa querer

lograr buena reputación, ya que es quien puede generar percepciones positivas o negativas sobre la gestión empresarial de gran trascendencia para la organización tanto a nivel nacional como internacional, que de manera general es el resultado de una construcción y validación social que solo permanecerá si las acciones de la empresa con aceptadas por sus públicos.

El Informe de Gestión de ISAGEN es un aliado para lograr buena reputación que inicia desde la transparencia de la información publicada, los resultados financieros y la gestión digna de elogiar, hasta el desarrollo de las estrategias de difusión, las cuales deben ser asertivas y aplicadas teniendo en cuenta la política de relacionamiento con los grupos de interés, promoviendo siempre la retroalimentación y dando respuesta a las necesidades que tienen los seres humanos, quienes finalmente son la esencia de ISAGEN.

Para plantear estrategias de difusión del Informe de Gestión de ISAGEN es importante tener claridad en los anteriores conceptos expuestos, que permitan comprender cómo la Responsabilidad Empresarial se promueve de manera voluntaria a través de iniciativas tanto a nivel global como nacional a las cuales se adhieren las empresas generando un impacto en los grupos de interés de la organización, a quienes por su poder, legitimidad e intereses se les debe rendir cuentas a través de un informe de gestión o memoria de sostenibilidad, la cual incluye temas relevantes y de interés para los diferentes stakeholders con quienes se tiene un relacionamiento integral, y a partir de ello establecer estrategias de comunicación que contribuyan en la reputación corporativa.

Un profesional de la comunicación no podrá ofrecer estrategias asertivas que permitan la optimización de los medios establecidos si desconoce la gestión empresarial, los intereses comunicacionales, los grupos de interés y los impactos de estos para la empresa, los temas relevantes para cada uno de ellos y la política de relacionamiento, ya que no tendrá el sustento para proponer piezas de comunicación asertivas o en caso que se requiera el establecer otros medios de comunicación que vayan acordes con el modelo de gestión.

Metodología de la investigación

Para cumplir con el objetivo de proponer estrategias de comunicación y difusión del Informe de Gestión de ISAGEN que optimicen los medios de relacionamiento establecidos con sus cinco principales grupos de interés como lo son los trabajadores, clientes, proveedores, comunidades e inversionistas, se recurrirá a la metodología de investigación mixta donde serán protagonistas los instrumentos cualitativos, considerando la importancia para descubrir y establecer las preguntas de investigación, realizar observaciones y descripciones, además de la flexibilidad que brinda por medio de su método en espiral para modificar el orden de ideas y realizar interpretaciones; por otro lado el método cuantitativo permite evaluar las estadísticas según el impacto de los medios de comunicación por los cuales se difunden las estrategias de comunicación utilizadas con anterioridad para la difusión del Informe de Gestión, esto otorgará información relevante para la toma de decisiones en la realización de este trabajo de grado.

Al determinar desarrollar esta investigación mediante una metodología mixta, se define desde el inicio que ambos métodos se combinarán en una misma etapa o fase de investigación donde las estadísticas de las estrategias digitales utilizadas por ISAGEN en la difusión del Informe de Gestión serán soporte de comprensión, evaluación y decisión. En cuanto a la priorización de los enfoques, se aplicará el estatus dominante del método cualitativo sin dejar a un lado el uso estratégico de las estadísticas.

Al ser una investigación mixta, se podrá aprovechar de los diferentes instrumentos que ofrecen las metodologías; en el enfoque cualitativo, se realizará un

grupo nominal, el cual es una técnica que facilita la generación de ideas en torno a un tema y su análisis, es útil porque es importante tener en cuenta las opiniones de varias personas que participan de manera indirecta en la investigación para tomar decisiones porque no es recomendable que sea realizada por una sola persona, este proceso se aplicará en las reuniones que se puedan tener con las partes interesadas en conocer la evolución del trabajo de grado; la entrevista dirigida es semiestructurada, y se utilizarán unas preguntas guías, pero existe la opción de que el entrevistado pueda expresarse con libertad sobre el tema de enfoque, generando ideas nuevas y aportes desde diferentes puntos de vista; también se hará uso del análisis de contenido de la realidad social a través de la observación y la documentación que se crean o producen en ella. Uno de los procesos más significativos será la referenciación en cuanto a teorías, autores y conocedores del tema que permitan comprender en profundidad el contexto de la Responsabilidad Empresarial, la rendición de cuentas y el relacionamiento con los grupos de interés. Además, servirá para realizar un rastreo de las acciones que emprenden diferentes empresas tanto a nivel nacional como internacional para la difusión de estrategias relacionadas con la memoria de sostenibilidad.

Gracias a la observación no estructurada, se podrá supervisar de forma flexible todos los aspectos del fenómeno relevantes para definir estrategias que optimicen los medios de comunicación utilizados en ISAGEN. Como refuerzo de este instrumento se hará uso constante de la observación no participante como estrategia para comprender el fenómeno y recolectar información clave.

Finalmente, se hará uso del análisis cuantitativo como herramienta de la estadística inferencial que permitirá realizar una interpretación de los datos como resultado del estudio de Marca y Reputación 2014 realizado por INVAMER, y por otro lado, las cifras del documento estadístico sobre los resultados de ISAGEN en la página web y redes sociales durante el 2014 son de gran sustento cuantitativo en la toma de decisiones. Lo anterior es relevante porque dentro de los mecanismos de participación y comunicación de ISAGEN con sus grupos de interés la apuesta está en la estrategia digital, donde es significativa la interacción por redes sociales, boletines y revistas digitales, página web, chat, correo electrónico, teleconferencias e intranet y a través del estudio mixto se definirá la asertividad de estas.

Es así como en este trabajo de grado se desarrolla una metodología con una priorización en el enfoque cualitativo y así lo evidencian los instrumentos por aplicar para el logro de los objetivos propuestos.

Referenciación

En búsqueda de la asertividad en las estrategias de difusión a definir en este trabajo de grado, se realizó el proceso de referenciación teniendo en cuenta la metodología mixta planteada, la cual se logra con satisfacción.

Se inició este trabajo con un proceso de búsqueda de información actualizada sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, la rendición de cuentas a los grupos de interés y el Informe de Gestión. Como complemento de este rastreo, se realizó un seguimiento a las estrategias de difusión del Informe de gestión o también conocida memoria de sostenibilidad, utilizadas por algunas empresas con un enfoque especial durante los meses de marzo, ya que hasta el 31 de ese mes, es la fecha máxima para realizar la asamblea de accionistas por lo que la memoria de sostenibilidad ya tendría que estar lista y así iniciar el proceso de difusión del informe:

Se analizaron diez empresas del sector eléctrico; para la selección se tuvo en cuenta que cinco de ellas estuvieran localizadas en Colombia, fueran competidores directos de ISAGEN y realizaran un informe de gestión anual; las otras cinco empresas se seleccionaron teniendo en cuenta el estudio Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), el cual determina el ranking de empresas más responsables del 2014, esto permite tener una mirada inclusiva sobre las estrategias de difusión del informe de gestión que realizan grandes competidores del sector a nivel nacional e internacional como: Iberdrola (puesto 3), Repsol (puesto 5), Acciona (puesto 10), Gas Natural Fenosa (puesto 14), Endesa (puesto 16) e Indra (puesto 18). Teniendo en cuenta que Gas Natural Fenosa ya se

había analizado dentro de las cinco primero empresas, entonces se elige la siguiente compañía de energía por orden consecutivo, en este caso, Endesa.

En el estudio comparativo se revisó los medios utilizados por las empresas en su página web y redes sociales en las cuales participaban como Facebook, Twitter, YouTube, Google, Pinterest, Instagram, entre otras.

Se identificaron estrategias de difusión muy similares frente a los contenidos que se pueden visualizar en redes sociales que son creativos en el qué y no el cómo, son los mismos medios pero con diferente estilo y diseño de la información, algunos pocos tienen espacios innovadores para la difusión del informe de gestión, una herramienta que todas las empresas analizadas tienen, pero que no hacen un uso asertivo para su relacionamiento con los grupos de interés y posteriormente el logro de valores intangibles como la reputación.

El estudio permitió arrojar la siguiente información:

EPM (Empresas Públicas de Medellín), es una empresa de servicios públicos domiciliarios responsabilidad social y ambiental, lo que le da sentido a su origen, a su desarrollo y a su estrategia de negocios. Llega a 123 municipios de Antioquia. En Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá atiende a 3.6 millones de habitantes.

En su página web tiene un espacio en la navegación primaria para la difusión del informe de sostenibilidad, en donde facilitan acceder a este al igual que a su histórico de publicaciones, también permite descargar la presentación del evento de rendición pública de cuentas, algunas relatorías de diálogos con los grupos de interés y hay un espacio de “audios” donde en aproximadamente 15 minutos se aborda el informe por

partes como el sector financiero e internacionalización, entre otros. En el canal de Youtube, tiene una lista de reproducción de 24 videos entre 1 y 2 minutos y medio donde se brinda información testimonial sobre algunos indicadores. A través del canal Telemedellín realizan la difusión de la rendición de cuentas. En el Facebook publican posts respecto a logros de la memoria reforzados con infográficos educativos y fotografías incluyentes con la sociedad. A pesar de que tienen diversas redes sociales como Pinterest, Flickr, Instagram, Twitter y un innovador micrositio “Conexionviva” no los utilizan para hacer difusión del informe.

ISA (Interconexión Eléctrica), empresa de servicios de administración, operación y transporte en mercados de energía eléctrica y de servicios de telecomunicaciones.

Su despliegue digital de difusión del Informe de Gestión no llega a ser como el de EPM; en la página web de ISA el usuario puede acceder a este por medio del sitio de noticias o de sostenibilidad en Transparencia y rendición de cuentas, en donde tan solo se permite al usuario conocer el último informe mas no el histórico. El uso del canal de Youtube, el Facebook y Twitter no tiene un uso asertivo y lo que se difunde sobre la memoria de sostenibilidad solamente hace referencia a la audiencia pública de rendición de cuentas.

Grupo Gas Natural Fenosa, grupo multinacional líder en el sector energético, pionero en la integración del gas y la electricidad. Está presente en más de 30 países, donde ofrece servicio a más de 23 millones de clientes de los cinco continentes.

En su sitio web tiene un espacio para la Reputación y responsabilidad corporativa en donde hace una difusión sobre la gestión de la Empresa entorno al medio ambiente, seguridad y salud, el compromiso con la sociedad, entre otras; también permite acceder al histórico del informe de gestión descargando un PDF o de manera interactiva en versión HTML. Respecto a las redes sociales por su uso en general, aún no identifican la memoria de sostenibilidad como una herramienta de difusión de la gestión ya que tanto en el canal de Youtube, Facebook, Twitter y Google, realizan publicaciones informativas entorno a prácticas de responsabilidad social individual.

Codensa, empresa dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica, líder en el mercado nacional con el 24% de la participación total. Condensa, a través de los medios digitales difunde el Informe de Gestión como en su página web, en la navegación primaria se encuentra publicaciones e informes en donde se puede ingresar al histórico, de igual forma se da a conocer en “prensa” como noticias destacadas y hace pública la forma en la que la Organización sostiene el diálogo con sus grupos de interés para conocer las expectativas de las partes interesadas sobre la gestión sostenible de la Empresa.

En su canal de YouTube (*CodensaEnergía*) no se hace ningún tipo de publicación haciendo referencia a datos o contenidos del informe de gestión ni como información complementaria, tampoco se hace en el Facebook, Twitter ni en su aplicación para celular; sin embargo es importante resaltar que el manejo de estas últimas redes es muy creativo tanto en el contenido que se publica como en el diseño

de sus infografías, lo que podría ser de insumo para la difusión del Informe de gestión de ISAGEN así no esté directamente relacionado con el tema.

Empresa de Energía de Bogotá (EEB) se dedica a la transmisión de energía y al manejo de todo el portafolio de inversiones, estas son sus dos áreas de negocio. Para la difusión de su memoria de sostenibilidad, en la página web de puede ingresar al histórico de los reportes, además, tienen un sitio llamado “Gestión ambiental” donde refuerzan la información de la publicación con videos testimoniales.

Esta empresa no tiene participación en redes sociales como Facebook, Twitter o Youtube.

Iberdrola con 150 años de trayectoria, es hoy el primer grupo energético nacional gracias a un modelo de negocio basado a largo plazo, la diversificación geográfica, el enfoque en actividades reguladas, la calidad de sus activos, la eficiencia y la solidez financiera. Es una empresa que produce y suministra electricidad.

Dentro de su página web en la navegación primaria está “Reputación y sostenibilidad” donde se mencionan las iniciativa a las cuales está adherida, los índices de sostenibilidad, balances e indicadores a los cuales se puede acceder y descargar en un PDF de manera completa o a un formato de infografía de tan solo dos páginas donde está la información segmentada y con gran presencia de cifras. De igual forma esta memoria de sostenibilidad está ubicada en “Accionistas e inversores” donde de manera más amplia e innovadora permite al usuario realizar un análisis interactivo, ofrece la opción de realizar gráficas personalizadas sobre las cuentas, herramienta que de manera dinámica e interactiva, permite: analizar los resultados, generar gráficos,

realizar promedios, estadísticas, así como exportar documentación; hay un espacio para audios sobre los resultados y una calculadora financiera que permite conocer el valor actual de la cartera de acciones de Iberdrola, el cambio de valor de la inversión y el precio de cada una de las compras realizadas en un determinado periodo de tiempo; además del boletín de accionistas.

Participan en la red social Facebook desde el 4 de mayo de 2014 y no se ha utilizado hasta el momento como mecanismo de difusión del informe de gestión. En el canal de Youtube (IberdrolaEspaña) tienen una lista de reproducción de Rendición de cuentas, aunque poco atractivo ya que todos los videos tienen el mismo diseño, estilo y se presenta el contenido de igual forma. Mientras que el uso del Twitter para este objetivo no es tan eficiente ya que sí se realizan algunas publicaciones pero son entorno a la fecha de rendición de cuentas a los grupos de interés.

Iberdrola, también hace uso de aplicaciones de celular, especialmente con inversionistas para la difusión de la memoria de sostenibilidad, allí permite al usuario, descargar documentos y acceder a la multimedia de rendición de cuentas a través de audios, Webcast, multiconferencias, video mensajes de la alta dirección y preguntas y respuestas. Además, tiene una aplicación llamada “Green game” un juego sostenible, divertido, donde el usuario puede participar respondiendo preguntas sobre el cuidado del medio ambiente y la gestión de la Compañía.

Repsol es una energética integrada y global con más de 27.000 empleados, presente en 40 países. A través de su página web, en la navegación primaria se encuentra un espacio para visualizar los informes de Responsabilidad Corporativa en

PDF, además de que difunden el histórico de sus publicaciones desde el 2005 hasta el 2014. Esta misma información se puede encontrar en su aplicación para celulares “Repsol investors”. El Facebook está segmentado para algunos países, y no es tan activo como su canal de Youtube a pesar de que en ninguna de sus redes sociales difunda contenidos sobre el informe de gestión sino sobre otros temas del sector.

Acciona es una empresa líder mundial en energía renovable e infraestructura, con proyectos en 41 países. En su sitio web hay un espacio para hablar sobre la sostenibilidad, al ingresar, el usuario puede visualizar un sonoviso creativo muy claro con las cifras más destacadas de la gestión, también se encuentra la publicación de la rendición de cuentas que el usuario puede descargar en formato PDF o visualizarlo en versión HTML, algo muy parecido a lo que realiza ISAGEN, con la diferencia de que las descargas se pueden realizar por indicadores, es decir, personalizada y de manera completa. Acciona, a pesar de que tiene un Blog de sostenibilidad para informar, aprender y compartir, no difunde los resultados de sus prácticas de sostenibilidad mientras que ISAGEN aprovecha el micrositio de Responsabilidad Empresarial para hacerlo, sin embargo, Acciona es estratégico en la formación ciudadana sobre la importancia de la sostenibilidad para que su Informe de Gestión finalmente sea concebido relevante por sus grupos de interés.

Para la difusión del informe en la red social Facebook utilizan infografías y tratan de relacionar los resultados de su gestión empresarial con fechas importantes del medio ambiente y de igual forma lo hace en Google. Por otro lado, en Twitter la difusión sobre el informe es mucho más frecuente y continúan utilizando infografías e imágenes

de la gestión con contenidos claros y asertivos; en su canal de YouTube tienen una lista de reproducción con 13 videos de aproximadamente 1:30 con estilo de storyboard sobre su gestión en el 2014 tanto en versión español como en inglés. La participación en la red social Instagram es nueva, tan solo tiene 24 publicaciones y no ha sido definido hasta el momento como medio para difundir contenidos del informe, este se concentra en fotografías de alta calidad sobre el negocio.

Endesa es la empresa líder del sector eléctrico español y el segundo operador en el mercado eléctrico portugués, cuenta con más de 10 mil empleados y presta servicio a 11,2 millones de clientes. En su sitio web, el usuario a través del menú puede ingresar a Sostenibilidad o Prensa, allí encontrará el histórico de los informes de gestión y una multimedia donde se realiza la difusión de la gestión de la Empresa a través de sonovisos que permiten ser descargados, adicionalmente las presentaciones realizadas en la rendición de cuentas son publicadas para uso del usuario además de que se puede participar de este a través del sistema webcast. De igual forma, estos contenidos se pueden visualizar en la aplicación “Endesa Mobile” que es muy similar al menú de la página web. Por otro lado, en la red social Facebook se menciona el tema de la sostenibilidad y se promueve la responsabilidad social individual pero no se hace una difusión de los contenidos del informe de gestión. En el caso del Twitter, hay una clara segmentación de contenidos para la sociedad con @endesainforma y para los clientes @EndesaClientes, para la atención a este grupo de interés pero no se presenta un uso para la difusión de contenidos de la memoria de gestión.

Indra es la multinacional de consultoría y tecnología nº1 en España y una de las principales de Europa y Latinoamérica. La difusión del informe de gestión es a través su página web donde en Estrategia y sostenibilidad se brinda contexto del tema, los objetivos con los grupos de interés y la gestión de la empresa por medio de contenido escrito y gráficos. Se comparte un histórico de las memorias desde 2005 hasta 2014 que permiten ser descargas en PDF, también cuentan con una versión online que no es de uso contante para la difusión del informe anualmente, además de que es poco interactiva e innovadora.

En sus redes sociales como Facebook y Twitter, la Compañía es bastante activa con sus diversos contenidos que abordan temas interesantes de la gestión pero los resultados de la memoria de sostenibilidad no son utilizados estratégicamente para su difusión, finalmente en el canal en Youtube tienen bastantes videos corporativos pero solo uno de ellos tanto en versión español e inglés evidencian en aproximadamente dos horas lo que fue el evento de accionistas que desde un punto de vista profesional no es efectivo por el tiempo y no hay segmentación.

Después de todo este proceso complementado con el análisis de contenido, la observación no estructurada y no participativa en la empresa ISAGEN, permitió tener el sustento para realizar las entrevistas dirigidas semiestructuradas que se efectuaron de manera presencial o virtual como en el caso de la entrevista al español Fernando Navarro García, director general de ISDIBER (Instituto de Estudios Panibéricos), Co-director Master Gestión Directiva de Entidades No Lucrativas de la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia), quien hace parte del comité de certificación de Forética y es autor de varios libros, entre ellos de Responsabilidad Social Corporativa:

Teoría y práctica, el cual fue esencial para la realización de este trabajo de grado. En la entrevista realizada comparte algunas de las estrategias utilizadas en España para la difusión de las memorias de sostenibilidad como lo son los estudios comparativos de cifras que permiten informar a los grupos de interés cómo está ISAGEN en este caso, en comparación con el competidor A, B y C. Por otro lado, propone promover el valor por el grupo de interés Comunidad de conocimiento ya que es un público potencial e importante para la empresa a quien hay que comunicarle la gestión de la organización de manera implícita realizando un foro académico o multistakeholder en alianza con otras organizaciones sobre temas relevantes de sostenibilidad, sin ignorar el objetivo general de difundir los resultados del informe, facilitando la participación y de igual forma la retroalimentación que permita identificar qué tan bien se está haciendo.

Se desarrolló otra entrevista con María Isabel Fernández, quien es gerente de mercadeo y ventas, fue coautora del Manual de Balance Social de la Andi (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) y del libro "Balance Social: Fundamentos e Implementación", de igual forma es una formadora en el tema de Responsabilidad Social Empresarial y el Balance Social. Su posición inicia frente al proceso de difusión del informe en un evento que se debe realizar por ley, conocido como "Asamblea de accionistas" donde el 90% de las personas inversionistas son adultos mayores que no comprenden la información sobre la gestión de la empresa por su lenguaje tan técnico y a veces de total desconocimiento. Entonces es allí donde se cuestiona la asertividad de la comunicación más allá de cumplir con la ley. Respecto al momento digital que se está viviendo en la contemporaneidad, resalta que es indispensable que las empresas hagan uso de esta para la difusión del informe, pero que se debe tener cuidado en que

la información no se vuelva paisaje, por eso, propone canales de comunicación directos con los diferentes públicos de interés donde se promueva lo experiencial, que genere participación, facilite la retroalimentación del proceso y a futuro la recordación de ese instante y así de los contenidos.

Una tercera entrevista se realizó a Jenny Tamayo Montoya, directora de Proyección Social de la Universidad San Buenaventura, comunicadora social y especialista en desarrollo local de la Organización Internacional del Trabajo quien de manera complementaria a la información recopilada, resalta que el conocimiento llega al ser humano a través de los sentidos y esa es la estrategia al comunicar, así se debe hacer para que sea asertivo, un mensaje que integre la parte sensorial.

A través de la conversación permite profundizar los conocimientos para la elaboración de las estrategias en donde comparte los ingredientes mas no la estrategia elaborada, una gran oportunidad para recordar la necesidad de alinear el objetivo del proyecto con la esencia de ISAGEN, “la energía de ser humanos”. Es importante tener un objetivo para cada grupo de interés, el cual debe estar segmentado y finalmente tener en cuenta el quién, cómo y el tiempo. Una debilidad que permite mencionar referente al equipo de Relaciones Corporativas quienes no tienen una segmentación de sus públicos.

Como parte de la metodología planteada, se entablaron dos encuentros con el grupo nominal conformado por dos profesionales de Relaciones Corporativas de ISAGEN quienes están a cargo del proyecto desarrollado, esto con el fin de compartir la información recolectada hasta el momento y el direccionamiento de las estrategias a

plantear y desarrollar donde se tuvo la aprobación de las ideas propuestas y se contextualizó un poco sobre las prácticas que habían sido asertivas con anterioridad.

Se facilitó además la participación de una entrevista con los profesionales encargados del relacionamiento con el grupo de interés comunidades, ubicados en los diferentes departamentos donde ISAGEN hace presencia, Antioquia, Santander, Tolima y Caldas, quienes manifiestan que es importante que los medios utilizados sean de inclusión ya que hay algunos pobladores que son analfabetas a quienes se les hace mucho más fácil comprender los infográficos o murales, también algunos de los ciudadanos tienen dificultades para acceder a medios tecnológicos que le permitan estar informados a través de las redes sociales o la página web de ISAGEN, donde además manifiestan quienes son activos en las redes, el interés de que se vean reflejadas las acciones que realizan en la comunidad.

Todo esto termina por complementarse con los resultados de la observación no participante que se desarrolló en seis meses de práctica donde se logró visualizar cómo es el proceso de relacionamiento con algunos grupos de interés, sus directrices, políticas, los canales de comunicación, contenidos, y la esencia de la organización.

Con lo anterior, se finaliza el proceso cualitativo de esta investigación; ahora es importante desarrollar el método cuantitativo para el cual se hizo uso del Estudio de Marca y Reputación 2014 de ISAGEN por parte de la firma INVAMER, a través de la metodología Brand Equity Audit un estudio integrado que responde a la realidad del relacionamiento de la Compañía con sus grupos de interés a nivel nacional, en total 1.604 personas.

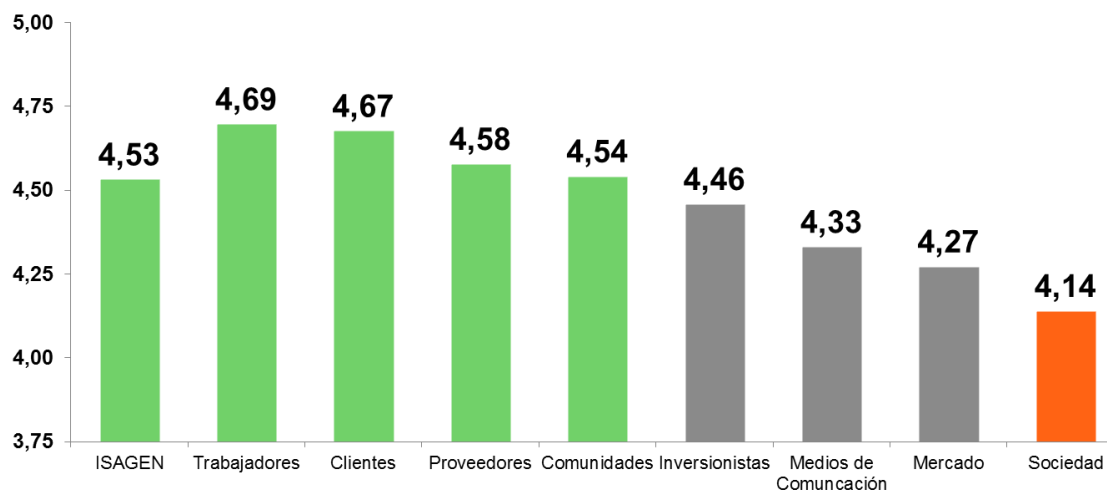
Este estudio arrojó entre los resultados más pertinentes para la investigación que el Informe de Gestión es un medio utilizado por el 55 % y el 45 % no lo usa, calificando las variables de la siguiente forma: contenido, 4.63 %; diseño, 4.56 %; formato, 4.54 %; accesibilidad, 4.51 % y periodicidad 4.49 %.

Tabla B. Uso del Informe de Gestión

Medio	% Si usa	% No usa	Contenido	Accesibilidad	Formato	Periodicidad	Diseño
Página Web	64	36	4.51	4.56	4.50	4.36	4.48
Boletines virtuales	59	41	4.59	4.59	4.54	4.43	4.51
Boletines impresos	58	42	4.63	4.59	4.65	4.47	4.61
Informe de sostenibilidad o Informe de Gestión	55	45	4.63	4.51	4.54	4.49	4.56
Redes sociales	19	81	4.37	4.57	4.47	4.38	4.50

Respecto a los resultados del indicador sobre la calidad percibida de los medios propios, los siguientes grupos de interés otorgaron una calificación “muy buena”: trabajadores, clientes, proveedores y comunidades; los inversionistas dieron una calificación de “bueno” y la sociedad de “regular”.

Tabla C. Calidad percibida de los medios



Es significativo resaltar la siguiente información sobre los medios de comunicación utilizados en ISAGEN:

Tabla D. Medios valorados por los stakeholders

Grupos de interés	Más usa	Más valora
Trabajadores	Intranet	Interacción directa/personal
Proveedores	Página Web	Interacción directa/personal
Clientes	Boletines impresos	Interacción directa/personal
Comunidades	Boletines impresos	Encuentros, convenciones y espacios de diálogos

Inversionistas	Página Web	Medios virtuales
Sociedad	Página Web	Medios tradicionales: Prensa, Radio y Televisión

Los anteriores resultados permiten interpretar que de los seis principales grupos de interés, cuatro de ellos valoran más la interacción directa a pesar de que por la necesidad de inmediatez de la información, la facilidad, el tiempo y la economía de los recursos se utilizan más los medios digitales. Además de este análisis, se logra una asociación entre los resultados cualitativos de la entrevista semiestructurada con las percepciones de la profesional María Isabel Fernández ya que se ve explícita la necesidad desde el emisor como también del receptor de establecer mecanismos de comunicación personal y mucho más para la difusión del Informe de gestión donde requieren mejor accesibilidad, un proceso trascendental para la organización con todos sus públicos que genera valores intangibles, especialmente la reputación.

Por otro lado, se hace uso del documento estadístico sobre los resultados de ISAGEN en la página web y redes sociales durante el 2014, donde se concluye que:

- *Sitio web*: se incrementaron las visitas al sitio web en un 22,09% (hubo 595.990 visitas) y las páginas vistas en un 0,23% (hubo 1.405.169 páginas vistas). Se redujo el tiempo de visita en un 19,48%.
- *Página de Facebook*: se dio una buena interacción a pesar de la disminución en las publicaciones, evidenciando que la calidad del contenido pesa más que la

cantidad. Las publicaciones de ISAGEN fueron 631 y las interacciones de los seguidores fueron 874, lo que significa que hay un gran interés de los usuarios por lo publicado. El contenido fue visualizado 1.317.588 y hubo 8.723 “Me gusta” a los contenidos.

- *Canal de YouTube:* disminuyó la publicación de videos por parte de ISAGEN en un 23%, sin embargo, las reproducciones de los mismos aumentaron en un 70% (234.135). Las interacciones de los usuarios como “Me gusta” (387) también aumentaron, por otra parte los “No me gusta” (19) y comentarios (45) tuvieron una disminución.
- *Boletines electrónicos:* se optimizó el proceso de comunicación con los grupos de interés a través del correo electrónico. Se enviaron aproximadamente 630.140 boletines, fueron exitosos 600.792 (95,3% del total) y fueron abiertos 176.885 (29,4% de los exitosos). El total de usuarios que decidieron no seguir recibiendo los boletines de ISAGEN o lo enviaron a SPAM fue muy bajo (218 personas).

Estos datos permiten corroborar que es eficiente el uso de estos medios de comunicación para la difusión de diferentes contenidos de la generadora de energía al igual que algunos datos del Informe de Gestión. A veces la necesidad de creatividad no está en el medio sino en los contenidos.

Para finalizar los resultados cuantitativos, de manera complementaria, se sustenta los siguientes resultados de la estrategia de difusión del Informe de Gestión 2013 en medios digitales:

El Informe de Gestión en el sitio web tuvo 36.566 visitas durante el 2014 con un tiempo promedio por página de 01' 36". Un gran porcentaje de las visitas provino desde buscadores y del home del sitio web. Facebook generó 477 visitas y desde boletines electrónicos fueron 2.610 visitas.

Para difundir el Informe de Gestión en la página de Facebook se crearon 9 publicaciones, las cuales tuvieron 146 "Me gusta".

Las secciones más vistas del Informe, después del home, fueron: Desempeño del negocio, Prácticas de gestión y Somos ISAGEN.

Tabla E. Origen de las visitas al Informe de Gestión

Google	26.634
Home sitio web	5.065
Boletines electrónicos	2.610
Otros buscadores	489
Facebook	477

La oportunidad de abordar esta investigación desde la metodología mixta, permite tener mayor asertividad al momento de plantear las estrategias de difusión ya que a través de las estadísticas se tienen identificadas las necesidades y oportunidades de mejora para fortalecer a través de los medios establecidos o por plantear, además de que se tiene el sustento cualitativo fruto del profesionalismo,

formación académica y exitosos años de experiencia en el campo que se aborda de la responsabilidad social y del informe de gestión.

Resultados

Las estrategias que se plantearán a continuación con los grupos de interés son resultado de la metodología mixta aplicada que permite tener información de gran sustento para la difusión del informe de gestión.

Se quiere resaltar que algunas tácticas a realizar pueden ser de gran impacto no solo para un grupo de interés sino para varios al mismo tiempo, porque algunos individuos pueden ser a la vez comunidad e inversionista ya que los seres humanos establecen un complejo de relaciones que siempre están en interacción.

Inicialmente fueron cinco los grupos de interés elegidos por ISAGEN para la investigación, después de realizar la entrevista a Fernando Navarro, se decide implementar el público sociedad, el cual incluye comunidades de conocimiento, un grupo relevante a quien se debe dar a conocer los resultados de la gestión, ya que son los futuros profesionales del país, con alto grado de conocimiento, creatividad y potenciales trabajadores de la Organización.

Grupos de interés y estrategias

Sociedad:

Mediante la difusión del Informe de Gestión, se tiene el objetivo de fortalecer el relacionamiento con este grupo de interés. La estrategia está enfocada en generar mayor interacción a través de los medios establecidos respecto a los contenidos del informe; para ello se sugiere realizar un concurso virtual de reporteros quienes se encargarán de ir a las siete centrales determinadas por la empresa para que sean testigos de la gestión de la Compañía tratando temas ambientales, sociales y económicos que hacen

parte de la rendición de cuentas. Este proceso tendrá como resultado una pieza audiovisual.

En caso de que las personas interesadas en concursar no cuenten con las habilidades de presentación necesarias, y llegando al caso que no se pueda realizar una inducción de expresión verbal y no verbal, se podría tener en cuenta la participación de una persona que tenga estas habilidades y dirija junto al concursante las grabaciones.

Esto permitirá que la sociedad en general se vea reflejada, aumentar la interacción, premiar a los seguidores, además de ser un método transparente de verificación del informe más allá de una certificación de ICONTEC que es importante pero no tan cercana a la sociedad.

Con las comunidades de conocimiento, la estrategia está en generar saberes sostenibles en conjunto, mediante la creación de un foro académico con la opción de que puedan ingresar diferentes públicos de interés donde se abordarán temas sobre la responsabilidad social empresarial pero al mismo tiempo será un estrategia para difundir los resultados del informe y lograr reputación y publicidad sin que estos sean el objetivo principal.

Por otro lado, buscando que el Informe de Gestión como documento de rendición de cuentas a los grupos de interés sea claro y de fácil comprensión desde el por qué se hace, para qué, las intenciones, objetivos, hasta los contenidos que allí están explícitos, se propone hacer uso de la herramienta Storytelling, es decir, contar la historia detrás de bambalinas relacionada con la elaboración del Informe de Gestión como expresión y transmisión de conocimiento que permita generar una conexión con

las audiencias, confianza, recordación por su contenido de fácil comprensión y apelar a la emoción con lo que se facilitaría el conocimiento, para lograr crear posteriormente interés en la gestión sostenible de la Empresa. Esta pieza de comunicación tendrá apartados desde las reuniones de recopilación de información con los diferentes públicos, altos directivos de la organización, en los momentos organización de los contenidos hasta el proceso de desarrollo, culminación y publicación, incluyendo algunas estrategias de difusión, para esto se requerirá de un guion general que según los pasos a realizar permita tener una idea en un esbozo del producto final. Al mismo tiempo, esta pieza podrá ser utilizada por otros grupos de interés y publicada en los diferentes medios digitales que se tienen como mecanismos de interacción.

Comunidades:

A través de la anterior estrategia en las redes sociales, la comunidad participará en ese proceso de elaboración de reportería, permitiendo que se vea reflejada su gestión y proyectos, además de que harán parte de ese proceso de verificación externo.

Sin embargo, lo que se busca con la rendición de cuentas es tener la licencia de operación de la Empresa a través de sus buenas prácticas por lo que es importante que las comunidades estén enteradas de esta gestión de manera incluyente según sus necesidades, es por ello, que la estrategia es fortalecer los medios de comunicación directa como los talleres, reuniones y capacitaciones en donde se pueda innovar en el manejo de los contenidos, una táctica es la presentación de una historia resumida del

informe de gestión en una obra de teatro donde se narre con un lenguaje muy cercano y una historia cotidiana los logros de ISAGEN.

Es importante que en ese relacionamiento de comunicación directa se utilicen recursos como el diseño de una maqueta movable que sea el reflejo del relacionamiento de las diferentes comunidades que se ven impactadas de forma positiva o negativa por la gestión de la empresa y mostrar como esa unión ha generado desarrollo y progreso para los ciudadanos y el sector. Es válido resaltar que el diseño debe ser estándar permitiendo que las cifras se puedan modificar fácilmente para su uso en una próxima difusión del informe.

Otro recurso a utilizar en estos encuentros son diferentes rompecabezas con un grado no tan alto de exigencia que al final forme una infografía de la gestión de ISAGEN con sus principales resultados que pueden estar explícitos o no en el juego ya que en caso que no lo esté, permitirá hacer uso del recurso en próximos años y simplemente el juego no llevaría cifras y se haría más participativo con la comunidad quienes plasmarían en un diseño la cifra del resultado ambiental, social o económico y se haría visible al pararse en una nube donde se cuestiona el resultado final que está alojado en el Informe de Gestión.

Los niños hacen parte de la comunidad, son el futuro de estas y también de la sociedad, líderes potenciales que trabajarán por el progreso e impactarán en la reputación de la Empresa, por ello es importante influir en el concepto que tienen de ISAGEN, utilizando medios pedagógicos como un cuento en 3D muy creativo y dinámico permitiendo jugar con los cinco sentidos de los niños. La historia puede

basarse en un niño de la comunidad como resultado de un concurso que se realice entre ellos para así lograr mayor cercanía.

Inversionistas:

Con los inversionistas, fruto de la difusión del informe de gestión se quiere lograr sostenimiento económico, para ello se propone generar contenidos claros de gran impacto en la decisión de inversión que podrán ser difundidos a través de los diferentes mecanismos de comunicación establecidos con ellos.

La táctica consiste en realizar un estudio comparativo de los resultados de indicadores del Global Reporting Initiative de las tres principales empresas competidores del mercado energético de ISAGEN, con especial atención en la forma como se manejará el lenguaje ya que desde la esencia de la Compañía se tiene la intención de manejar un perfil bajo, no tan protagonista, donde sean los mismo públicos de interés quienes den el reconocimiento. Para ello se sugiere realizar menciones como “A pesar de que es un indicador alto o significativo de nuestra gestión aún tenemos mucho trabajo por hacer en este campo” o “Estos resultados nos motivan a seguir trabajando por este ámbito que requiere de mayor atención”. De igual forma se aconseja publicar aquellos indicadores donde los resultados no son tan altos pero es al mismo tiempo una oportunidad para mostrar la transparencia y el compromiso que se tiene con el indicador.

Esto permitirá generar confianza en el inversionista, buena reputación y sostenimiento económico porque cree en la gestión sostenible en el tiempo de la empresa en la que invierte.

Por otro lado, la asamblea de accionistas es el gran evento donde asisten la mayoría de ellos y demanda de gran compromiso e inversión por parte de ISAGEN, es una excelente oportunidad para cambiar el formato del informe que se les entrega en el evento por un video corto en tercera dimensión, con los mejores resultados alcanzados durante el año, será una táctica inesperada, algo innovador, de gran impacto y claro, que será mucho más asertivo con el objetivo que se tiene.

Trabajadores:

Se tiene el objetivo que a través de la difusión de la memoria de sostenibilidad se genere conocimiento multidisciplinario en los trabajadores sobre la gestión que se realiza en todas las áreas que conforma a ISAGEN, para ello se tiene la estrategia de crear mecanismos innovadores que permitan a través de lo sensorial generar aprendizajes. Entonces, teniendo en cuenta que el conocimiento para que llegue al ser humano se da a través de los sentidos, se quiere jugar con ellos y hacer uso del video en alta definición que se publicará en la asamblea de accionistas, complementándolo con la esencia del evento “Informe gastronómico” una iniciativa interesante donde a través de la cocina creativa se darán a conocer los logros alcanzados y retos de la gestión social, ambiental y económica que al mismo tiempo serán comestibles.

Es una estrategia que busca integrar a los trabajadores de las diferentes áreas de la Organización para que conozcan lo que realizan sus colegas de manera divertida, permitiendo jugar con sus cinco sentidos.

Una segunda táctica es ubicar un árbol de los deseos en las diferentes sedes y centrales de generación, que permita de manera participativa que los trabajadores

desde su concepción y de manera personalizada difundan los logros que se obtuvieron y los retos que se tienen en la gestión de ISAGEN, esto permitirá cumplir con el objetivo de que los trabajadores conozcan lo que se realiza en las otras áreas de la empresa. La idea es que estos árboles que van alineados desde el diseño con la sostenibilidad ambiental que busca la Empresa, puedan ser presentados en la Asamblea de accionistas logrando tener una pieza relevante y de interés para los inversionistas y al mismo tiempo que se vean reflejados los pensamientos e intereses que tiene los trabajadores de diferentes departamentos del país.

Una tercera táctica es la creación de dos personajes para la difusión del Informe de Gestión, uno encargado de difundir los resultados excelentes, dignos de resaltar y felicitar y otro personaje que llaman la atención frente a algunos indicadores. Esta actividad puede ser fruto del mismo análisis que se tenga del estudio comparativo entre el informe de gestión 2013 y 2014 o de la comparación de las memorias con los competidores directos de ISAGEN, lo cual sería mucho mejor. Lo que se busca con esta táctica es que de manera amena, dinámica y diferente sin que amerite de mucho tiempo se difunda el informe a los trabajadores a través de datos concretos presentados en un guion creativo.

También se propone tener en cuenta la realización de un guion de trovas que sean presentadas en vivo en los equipos de la organización por trovadores reconocidos del departamento de Antioquia. Esta misma táctica podrá ser de gran uso para la asamblea de accionistas, para publicarlos en la página web de la empresa y en el micrositio de responsabilidad empresarial como complemento de la difusión realizada. Una manera amena, dinámica y vivencial de lograr el objetivo.

Clientes:

El intangible que se busca con la difusión del Informe de Gestión es generar confianza en la gestión de la empresa, para ello, la estrategia radica en fortalecer los medios digitales de interacción de manera innovadora con este grupo de interés ya que la comunicación directa es difícil de realizar con este grupo de interés por las diversas ocupaciones que tiene cada uno de ellos y por resultados de experiencias anteriores. La innovación radica en el desarrollo de un canal de comunicación ya sea a través de Facebook, Twitter o una aplicación con contenidos de interés específicamente para ellos así como lo realizan grandes competidores del sector energético, y así se aprovechará no solo para tener mayor cercanía, confianza y fidelización con este público sino difundir los resultados, logros, retos y cifras relevantes sobre la gestión de ISAGEN haciendo uso de la multimedia, que se podrá enriquecer con las piezas de comunicación desarrolladas con otros grupos de interés.

Teniendo en cuenta el nivel de aceptación de los clientes de la revista Línea Viva, se propone hacer uso de los recursos periodísticos como la crónica, reportaje, entrevista, testimonio sobre la percepción que tienen los diferentes clientes sobre el relacionamiento con ISAGEN, los resultados de la gestión, así como los retos que se tienen, con el objetivo de generar mayor confianza tanto en los clientes actuales como potenciales por los excelentes resultados del relacionamiento, además de que son testimonios de sustento frente a la rendición de cuentas que realiza la Empresa.

Proveedores:

El objetivo con los proveedores es crear alianzas y a través de la difusión del informe de gestión se podrá lograr aplicando la estrategia de implementar recursos didácticos en las reuniones uno a uno que se realizan con frecuencia ya que en el 2014 se desarrollaron 84, y ellos califican la comunicación personal como el medio más valorado.

La propuesta es realizar El bingo de la gestión, donde se brindará un contexto inicial a través de una pieza audiovisual que podría ser el video de la Asamblea de accionistas o los reportajes realizados por la sociedad, aunque no es tan indispensable hacerlo ya que el tablero que tendrá cada proveedor tendrá la cifra y a la vez brindará contexto con imágenes sobre los temas de interés como riesgos en los proyectos de construcción, condiciones laborales, prácticas de abastecimiento, gestión con los proveedores, mínimos de sostenibilidad entre otros que facilitarán nombrar las columnas; para ello se tendrá que seleccionar cuantitativamente logros y retos de la gestión para que estén reflejados tanto en las balotas como en los tableros. Esta es una actividad que facilitará el aprendizaje, que los proveedores estén empoderados de los temas que guardan relación con ellos y así generar alianza para estar direccionados al cumplimiento satisfactorio de los objetivos.

Conclusiones

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial incluye todo un proceso de prácticas sostenibles a nivel social, ambiental y económico con los grupos de interés a quienes se les debe de rendir cuentas; un proceso fácil para quien es conocedor del tema pero de difícil comprensión para algunos ciudadanos del común, por lo que es indispensable comunicar asertivamente en torno a la difusión del informe de gestión teniendo en cuenta el lenguaje y la segmentación de los públicos; porque de no ser así, no se estaría logrando la efectividad que se buscan con las estrategias que se plantean en el día a día.

Cuando se menciona la segmentación, es indispensable que ISAGEN conozca la ubicación geográfica y demográfica de sus públicos al mismo tiempo las características psicológicas como gustos, intereses y formación académica para determinar variables de las estrategias que son relevantes y aseguran de alguna manera el impacto positivo de las estrategias.

A pesar de que el equipo de Relaciones Corporativas no tiene una segmentación por escrito y minuciosa de los públicos, se tiene conocimiento de estos a través de la experiencia en el relacionamiento y de algunos estudios de marca realizados, es por ello que en los mecanismos de comunicación que utiliza ISAGEN con sus grupos de interés prevalecen los medios digitales, los cuales son importantes y hacen un excelente uso de estos, pero una segmentación más exigente podrá facilitar la toma de decisiones, como la necesidad de desarrollar una aplicación para celulares, participar en la red social Twitter e implementar otras redes.

Hasta el momento ha sido satisfactorio el relacionamiento con los públicos a través de los medios digitales; sin embargo, según un estudio realizado de Marca y Reputación en el 2014, la mayoría de ellos valora más la comunicación directa y personal, concepción que se ha complementado con las entrevistas realizadas a profesionales expertos del tema que afirman que lo vivencial es más importante, genera mayor impacto, recordación y una retroalimentación que promueve el mejoramiento de estas prácticas. Por eso se menciona la necesidad de fortalecer estos mecanismos que ya se tienen pero innovando y siendo creativos en el uso. De igual forma aplicaría en los medios digitales donde hay diferentes herramientas para implementar en la difusión del informe como audios; permitir que los usuarios realicen informes personalizados; estados de resultados interactivos y presentación infográficas.

Un aspecto relevante que no se puede ignorar es que se debe estar como emisores de la información, con una posición de escucha e interés en la retroalimentación de los diferentes mecanismos implementados para la difusión del informe.

ISAGEN en comparación con las diez empresas del sector energético analizadas a nivel nacional e internacional se encuentra en un nivel alto en Colombia y las empresas del país español son de gran referente por su uso asertivo e innovador en las estrategias. Es de resaltar que la Empresa concibe el informe como una herramienta de diálogo que trasciende más allá de una rendición de cuentas porque la norma así lo dice, y esta oportunidad, muchas empresas la ignoran.

A pesar de que ISAGEN realiza una gestión responsable y sostenible de manera genuina y desinteresada, y fruto de ello son los recientes reconocimientos como el

premio Andesco 2015 a la Responsabilidad Social Empresarial y su respetada reputación que se ha sostenido en el tiempo, esto no sería posible sin una difusión asertiva de los resultados, dificultades y logros del informe de gestión a sus diferentes grupos de interés que terminan por generar intangibles de gran valor para la Organización. Es aquí donde se hace relevante la labor que debe desempeñar el profesional de comunicación social que más allá de ser creativo, innovador y ser un estratega, debe saber comunicar no bien sino excelente porque para ello fuimos formados y continuamos formándonos, es nuestra esencia.

Recomendaciones

Los grupos de interés de ISAGEN califican el relacionamiento con la Compañía con un porcentaje de 80,9 según el Estudio de Marca y Reputación realizado por la firma INVAMER; sin embargo, es un indicador que se debe visualizar como una oportunidad de mejora a través de los resultados que se recopilan en esta investigación, ya que a medida que evoluciona la sociedad y se avanza en los procesos de comunicación, el relacionamiento debe ser incluyente, empático y para lograrlo se debe tener en cuenta la retroalimentación de las prácticas.

La principal recomendación, es la necesaria segmentación que debe realizar ISAGEN con sus públicos de interés que permitan conocer su ubicación geográfica, características psicológicas, gustos, intereses y educación, es trascendental para la asertividad desde los comunicados que se envíen hasta las grandes campañas a realizar para tener el criterio al decidir qué tipo de lenguaje, diseño y medios son más efectivos utilizar, además de que permitirá que el manejo de los recursos económicos sea más eficiente.

Partiendo de esta necesidad, se plantean las siguientes recomendaciones:

Al momento de segmentar los públicos, se logrará identificar con veracidad el rango de edad, formación e intereses promedio de los inversionistas que en el caso de otras compañías como lo menciona en la entrevista María Isabel Fernández el 90 % de las personas son adultos mayores, y así identificar la asertividad de los contenidos en la entrega de un folder con información sobre resultados financieros, el Informe de Gestión y evaluación de la junta directiva en términos tan técnicos, de difícil comprensión para algunos y de poco interés. Tal vez se pueda desarrollar una

estrategia que permita cumplir con el objetivo de comunicar, de que las personas comprendan la información y se interesen por ella, más allá de ir a un evento tan importante por actos superfluos como regalos y comidas, ya que el interés de este encuentro que demanda tanto tiempo e inversión es la rendición de cuentas a un grupo de interés trascendental de la empresa como lo son los inversionistas.

Desde un punto más específico de difusión de la memoria de sostenibilidad, es importante que se continúe con el buen manejo de los medios digitales con los diferentes grupos de interés, entregando calidad en los contenidos priorizando sobre la cantidad; sin embargo, es importante que la sociedad vea reflejada en las publicaciones que se realizan a través de las estrategias o premios que se desarrollan especialmente en la red social Facebook.

Por otro lado, el informe de gestión es un documento muy extenso, de difícil comprensión, sin embargo, en ISAGEN se ha buscado que sea mucho más interactivo con su versión HTML; aunque aún no es suficiente hay herramientas que grandes competidores del sector están utilizando como la opción de que el usuario visualice los archivos que sean de su interés y los descargue, es decir, que realice un informe de manera personalizada y lo mismo para temas más específicos como el financiero, donde se le permita al inversionista realizar diferentes cuentas teniendo como base las del estado de resultados.

En todo el proceso que lleva la realización y publicación del Informe de Gestión, se puede hacer uso de grabaciones de voz de igual forma, segmentadas, para que en la web se permita no solo tener el video sino escuchar audios con información concreta y no tan pesada. De igual forma sucede, con las diapositivas de la presentación en la

asamblea, que se pueden publicar para que los diferentes públicos de interés que asistieron o no puedan acceder a ellas.

Los medios digitales toman tanta relevancia que se hace necesario que ISAGEN desarrolle e implemente una aplicación para el celular que, dependiendo de la segmentación de los públicos se determine si puede ser para la sociedad en general o la requieren más los inversionistas para quienes es relevante la rendición de cuentas. De igual forma, sucede con el uso del Twitter, red social que se creó por la Empresa en el 2010 y hasta la fecha tiene 1534 seguidores sin la primera publicación, es una gran oportunidad que se está perdiendo para estar en contacto con los diferentes grupos de interés y difundir los resultados del Informe de Gestión ya que la plataforma por su uso facilita este tipo de publicaciones cortas, de gran relevancia y en cantidad.

Es importante resaltar que en caso que se decida asumir una participación, esta debe ser activa y responsable en el tiempo y la información con las respuestas a los usuarios.

Finalmente la segmentación no solo proporcionará los criterios para determinar la creación de una aplicación o la participación en la red social twitter sino la necesidad de estar en redes sociales como Instagram, Google y Pinterest como ya lo están competidores del sector energético de la Compañía.

Teniendo en cuenta las recomendaciones de personas conocedoras del tema que se aborda en la investigación y los resultados estadísticos, es indispensable crear espacios de comunicación directa y personalizada con los diferentes públicos como medio “más valorado” por ellos y como mecanismo más asertivo de la comunicación frente a la difusión de un tema tan sensible, delicado e incluso con un lenguaje

especializado como lo es el informe. Esta comunicación generará mayor recordación en los usuarios, facilidad de aprendizajes, oportunidad de participación y retroalimentación para lograr así eliminar ruidos de comunicación en públicos tan específicos e importantes como la comunidad y la sociedad que están expuestos a comunicación con poca veracidad.

Después de todo el proceso de recopilación de información del Informe de gestión, se sugiere realizar un Foro sostenible, donde se invite a los líderes de los grupos de interés para compartir juntos los resultados de la gestión, verificar, corroborar, escuchar qué información hace falta por completar y así mismo determinar oportunidades de mejoramiento que puedan ser tenidas en cuenta para la publicación del informe o en un próximo desarrollo de este.

Abreviaturas

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

RE: Responsabilidad Empresarial

GRI: Global Reporting Initiative, Iniciativa de Reporte Global.

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

ANDESCO: Asociación Nacional de Empresas Públicas y Comunicaciones

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development / Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

CDP: Carbón Disclosure Project

CME: Comité Minero Energético

Redprodepaz: Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz

PV: Principios voluntarios de seguridad y Derechos Humanos

CERES: The Coalition for Environmentally Responsible Economies

PNUMA: Programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente

IHA: Hydropower Sustainability Association – Assessment Protocol / Protocolo de evaluación de la Asociación Internacional de Energía Hidroeléctrica

Referencias

Arbazala, Lydia. (2014). *Administración y organización, un enfoque contemporáneo*. México: Artgraph

Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO). (s.f.). Quienes somos. Recuperado de: <http://www.andesco.org.co/andesco/quienes-somos.html#&ts=undefined>

Baro, Marcelo. (2011). *Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones*. Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación. (9), 135-162. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/MediacioneS9/Indice/BaroM2011/barom2011.html>

Campoy, Tomás y Gomes, Elda. (2009). *10 Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Recuperado de: http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf

Carbon Disclosure Project, (s.f.). *Catalyzing business and government action*. Recuperado de: <https://www.cdp.net/en-US/Pages/About-Us.aspx>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde*. Recuperado de:
http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf

Comité Minero Energético. (s.f.). Qué es, hace y aporta el CME. Recuperado de:
<http://cmecolombia.co/que-es-hace-y-aporta-el-cme/>

Concejo Internacional de Minería y Metales. (2000). *Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos*. Recuperado de:
<http://www.icmm.com/document/3582>

Corporación Transparencia por Colombia. (2015). Qué hacemos. Recuperado de: <http://transparenciacolombia.org.co/es/quienes-somos/que-hacemos>

El Congreso de Colombia. (2000). *Ley 603 de 2000 Por la cual se modifica el artículo 47 de la Ley 222 de 1995*. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13960>

El Congreso de Colombia. (2005). *Ley 951 de 2005 por la cual se crea el acta de informe de gestión*. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16161>

Fernández, Ricardo. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa, una nueva cultura empresarial*. España: Editorial Club universitario.

Freeman, Edward. (2013). *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*. Valores y ética para el siglo XXI. Recuperado de: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores_y_etica_esp.pdf

Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). ¿Qué hacemos? Recuperado de: <http://www.ideaspaz.org/foundation/about>

Global Reporting Initiative. (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Gómez, Luis. (2011). *Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Revista Civilizar de Empresas y Economía. (04), 123.

Grau, Marc, Lupicinio I. & Silva, Carlos. (2012). *Aproximación al estudio de las relaciones sostenibles en los espacios urbanos desde la Teoría del Actor-Red*. Recuperado de: http://www.academia.edu/1658720/Aproximaci%C3%B3n_al_estudio_de_las_relaciones_sostenibles_en_los_espacios_urbanos_desde_la_Teor%C3%ADa_del_Actor-Red

International Hydropower Association. (2010). *Hydropower Sustainability Assessment Protocol*. Recuperado de:

http://www.hydrosustainability.org/IHAHydro4Life/media/PDFs/Protocol/hydropower-sustainability-assessment-protocol_web.pdf

Instituto Ethos (s.f.). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Empresarial*. Nota Explicativa. Recuperado de: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2008). *Guía Técnica Colombiana GTC 180*. Responsabilidad social. Recuperado de: <http://tienda.icontec.org/brief/GTC180.pdf>

International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. ¿Por qué es importante la responsabilidad social? Recuperado de: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

ISAGEN. (2014). *Informe de Gestión*. Exploración de negocios. Recuperado de: <https://www.isagen.com.co/comunicados/informe-gestion-2014.pdf>

ISAGEN. (s.f.). Política de Relacionamiento con los Grupos de Interés. Recuperado de: <https://www.isagen.com.co/comunicados/politica-relacionamiento-grupos-de-interes.pdf>

Krick, Thomas; Forstater, Maya; Monaghan Philip y Sillanpaa, Maria. (2006). *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Recuperado de: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

Malaver, Marleny y Rivera, Hugo. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. Documentos de Investigación*. (97), 27. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf

Mefalopulos, Paolo y Kamlongera, Chris. (2008). *El diseño de una estrategia de comunicación. Una definición. Manual, diseño participativo para una estrategia de comunicación*. Segunda edición. Recuperado de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/y5794s/y5794s.pdf>

Monitor empresarial de reputación corporativa. (2014). *Merco responsabilidad y Gobierno Corporativo*. Recuperado de: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

Navarro, Fernando. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa, Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia. (2010). *Objetivos del Milenio*. Recuperado de: http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=h-a-1--&s=a&m=a&e=A&c=02010#.VRhl_yG91Z

Quebedo, Esther. (2003). *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Parajuellos de Jarama: Editorial Thomson.

Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz. (2012). Somos. Recuperado de: <http://www.redprodepaz.org.co/somos>

Red Pacto Global de Colombia. (s.f.). Caring for Climate. Recuperado de: <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/iniciativas-mundiales/que-es-caring-for-climate-colombia>

Red Pacto Global de Colombia. (s.f.). Plataforma Empresas por la Paz (Business for Peace – B4P). Recuperado de: <http://pactoglobal-colombia.org/index.php/mesa-de-trabajo-de-empresas-por-la-paz>

Rebeil, María Antonieta. (2012). *Responsabilidad Social Organizacional*. México: Editorial Trillas.

Rodríguez, Julio, María del Socorro B. & Ruiz, Manuel. (2013). *El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales*. Tlatemoani, Revista Académica de

Investigación. (13). Recuperada de: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>

Rojas, Dayani, Carlos R. & Vélez, Danna. (2013). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Ibagué: Oficina de publicaciones, Universidad de Ibagué.

Suárez, Jorge. (2007). *Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés*. Innovar. 17. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512007000200011&script=sci_arttext

Tomás J. Campoy Aranda y Elda Gomes Araújo. (2009). *10 técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Recuperado de: http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf

Transparencia por Colombia. (s.f.). Quienes somos. Recuperado de: http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=78&Itemid=294

Túñez, Miguel y Valarezo, Karina. (2012). *RSC: Reputación, Sostenibilidad, Compromiso*. Revista Latinoamericana de Comunicación, Chasqui. (117), 64.

World Business Council for Sustainable Development. (s.f.). *Business Solutions for Sustainability World*. Recuperado de: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>

Apéndices

Apéndice A. Entrevista María Isabel Fernández



Fecha: lunes 30 de marzo de 2015

Hora: 3:00 p.m.

Lugar: sede principal de ISAGEN

¿Cuáles estrategias de difusión del informe de gestión resalta de empresas a nivel nacional o internacional?

Yo pienso que innovadoras y distintas hay muy poquito porque se podría decir que particularmente para este tema ya todo está inventado. Yo lo que pienso es que definitivamente el informe de gestión como documento no es comprensible por el 90 % de los inversionistas que asisten a una asamblea porque el lenguaje no se entiende. Entonces pienso que lo primero que debemos hacer como comunicadores y nuestro primer reto es utilizar un lenguaje que sea comprendido por los diferentes públicos.

Yo lo que veo en los informes de gestión es que por muchos infográficos que hagamos, por muchos recursos gráficos que utilicemos, si ese lenguaje no es claro para mí como lector, como cliente, como consumidor, pues por muchas imágenes bonitas que me pongan, eso no se logra entender.

Yo siempre he dicho que la palabra más sutil del castellano es “es decir”, yo cómo relaciono esa terminología con mi vida cotidiana.

Lo segundo es, entender que desde el informe mismo tienen que estar segmentados los públicos porque el informe de ISAGEN como yo lo veo, sin entrar a profundizar, es un informe para la junta directiva, pero ese no es un informe para un tercero. Porque de alguna o u otra manera un grupo de interés no es capaz de llegar, ni siquiera de digerir el volumen de esta información. Entonces pienso que la instrucción sería segmentar la información y mirar efectivamente lo que es importante para cada uno.

Otro elemento es que si bien es cierto que para quienes hemos estado dentro del modelo de la Responsabilidad Social, cuando a nosotros nos dicen que el informe se hizo bajo la metodología del GRI (Global Reporting Initiative) para mí es claro, pero para otros tal vez no lo sea, ¿por qué ISAGEN seleccionó esta metodología y no otra? Entonces, es importante aclararle al lector qué significa el modelo GRI, por qué es importante y qué seleccionamos del modelo.

Yo tengo una inquietud desde mi ser de comunicadora, y es que tanto los directivos de las organizaciones como los comunicadores, queremos decir demasiado y a veces entramos en detalle que yo dudo mucho que le aporten al lector, entonces cuando entramos en el detalle, perdemos de vista el foco

¿Digamos que un contenido informativo como un boletín para los clientes o inversionistas sí es asertivo utilizar un lenguaje técnico?

Claro, volvemos al tema de la estratificación de los distintos públicos. Yo insistía mucho en que no era lo mismo el nivel de detalle de la información para ciertos públicos de la organización y determinados contenidos.

Una compañía como ISAGEN debe generar estrategias de comunicación completamente diferenciadas porque no es lo mismo la información ni el nivel de comprensión que tienen los ejecutivos del grupo, y están manejando estas cifras de la organización todo el tiempo al que tiene un accionista que va a la asamblea una vez al año y que tiene en promedio más de 70 años. Entonces es importante segmentar y en vez de hacer una asamblea masiva porque hay que hacerla, es una norma, cómo hacer unas reuniones por grupos pequeños, donde yo invite a 100 personas. A todos estos señores mayores de 70 años les encanta que los inviten a un desayuno y que les den un regalo como un lapicero, un llavero; pero si en vez de hacer unas reuniones tan masivas donde además nadie levanta la mano porque una personas no se pone en evidencia delante de 800 personas. Entonces coger por grupos de interés y desarrollar más que medios, estrategias de comunicación asertivas. Menos medios, porque lo que nos está matando es que para cada necesidad le montamos un medio, entonces las compañías se llenan de boletines físicos y virtuales, ¿qué porcentaje de personas lee tu boletín virtual? Porque una cosa es que yo le de el pasón y otra cosa es leer, entonces yo creo que esos medios nos han llevado a ser lectores de título.

¿Entonces, se podría decir que usted es partidaria de la comunicación directa?

Sí, mucho más cara a cara, mucho más directa.

Y, ¿cómo se podría potencializar?

Si tú eres capaz de cautivar en primer lugar a los hijos de los trabajadores y eso es facilísimo, y es un pilar, con un concurso, generar un contenido que ellos tengan que leer y con base en eso pueden participar en un concurso, por ejemplo, Quién quiere ser millonario o el sígame en las redes pero con preguntas y respuestas. Los concursos donde involucran la familia son muy efectivos porque van a generar todo el tráfico del mundo. Por ejemplo, los niños entre los 8 y 12 años están en una edad sensible de participar y a que los inviten a esas cosas, después es más difícil cogerlos, cuando tienen 18 años ya tienen otras actividades y otros intereses.

Otro grupo de interés son las comunidades, todos esos niñitos de las escuelas que hacen parte de los proyectos educativos y ambientales, es importante determinar ¿qué saben ellos de ISAGEN?

Está comprobado que hoy las personas cada vez leen menos, entonces si partimos de esa premisa de que tenemos menos personas lectoras y que a la gente cada vez le da más pereza acceder a información muy densa, entonces debemos acceder a estrategias distintas. Por ejemplo, EPM en su asamblea de accionistas entrega el informe en una memoria USB, uno es feliz, para borrar la información y dejarla limpia para uso personal, entonces ¿cuántas veces regresamos a visualizar ese contenido?, mientras que la comunicación directa a ti no se te pierde nunca, porque el niño no va a olvidar cuando le enseñaron el cuidado del medio ambiente a través de los títeres.

La comunicación complementaria nunca sustituye la comunicación directa. Hacer cosas que a ti se te queden por siempre.

¿Cómo se podrían optimizar las estrategias digitales?

Los contenidos me podrían ir creando un uso y una vinculación, es decir, yo para tener que hacer algo debo de pasar por la intranet. Casi que para abrir el correo electrónico de la empresa deba abrir la noticia del día, algo que me obligue a generar un tráfico distinto por la red, porque yo también creo que las redes se van volviendo paisaje.

Yo me imagino el informe de gestión en twitter con un tweet diario, es decir 365 datos al año, de 140 caracteres, además de que los públicos de ISAGEN son personas que tienden a utilizar el twitter.

Yo buscaría el fortalecimiento de todas las estrategias de comunicación directa, yo sé que esta comunicación es más demandante en tiempo por la convocatoria, la citación pero estoy completamente segura que es de mayor impacto a mediano y largo plazo, porque los temas como estos hay que pensar en la educación, que es un proceso largo.

Hay muchas estrategias que se pueden realizar como montar contenidos a través de obras de teatro, sketch, y hay varias empresas dedicadas a ello. A la gente no se les olvida eso, la metodología experiencial, mientras que el texto pasa, entonces buscar estrategias que vinculen lo que hoy se denomina en todos los escenarios, experiencias. Los niños de la actualidad no es una generación que va a leer.

Apéndice B. Entrevista Fernando Navarro

Fecha: jueves 30 de abril de 2015

Hora: 10:00 a.m.

Lugar: Skype



¿Qué debo tener en cuenta a la hora de difundir información sobre el informe de gestión?

Cuando se plantea una rendición de cuentas, se debe estar pensando qué cuentas esperan mis grupos de interés que no van a ser las mismas al tener diferentes grupos de interés. La información que puede esperar un agente sindical de ISAGEN, respecto a lo que puede esperar un periódico local o nacional va a esperar información diferente, por lo que la rendición de cuentas debe ser un proceso a medida que implica el preguntarles qué les interesa, qué quieren conocer de la empresa.

¿Qué impacto tienen los informes de gestión?

Tienen un impacto enormemente. Cuanto mayor número de datos, mejor, como un ajuste personal y hablo desde una mirada de la comunicación, yo no trataría de decir lo bueno o responsable que soy sino que limitarme a dar datos, si es posible, comparar esos datos con el promedio del sector, de tal manera que se logre contrastar varias empresas. Este es un ejercicio interno que no tiene por qué estar dentro de la

memoria de sostenibilidad, yo creo que es interesante para análisis internos vuestros ya que estas memorias tienen la gran ventaja de permitir la comparabilidad con los principales competidores de ISAGEN o sectores afines, siendo indispensable que estén realizadas según el GRI (Global Reporting Initiative). De esta forma se pueden comparar indicadores como equidad de género, relaciones con la comunidad, ONGs, salarios, generación de capital humano, horas de formación, porcentaje del staff de la empresa que ha sido formado y luego profundizar en qué han sido formados. Lo bueno no es saber que la empresa ha formado al 60 % del personal, lo bueno es saber que el competidor B el 52 % y el C tan solo el 15 %, eso me daría una foto para decir con certeza y publicar las buenas acciones, porque cuando el competidor A, B y C, realiza un informe de gestión y lo cuelga en su página web, deben estar preparados igual que la empresa ya que con ella misma podrían realizar un proceso comparativo.

Esto proceso permitirá identificar cómo está la empresa posicionada respecto a los competidores, inevitablemente se va a encontrar que de los 150 indicadores aproximadamente se podrá encontrar que la empresa está mejor que la media en algunos indicadores igual o peor en otros. Esto permitirá identificar dónde estamos más flojos para realizar un esfuerzo. Es así como permite que en la planificación estratégica se pueda plantear el mejorar algunos indicadores y sostener otros. Esta información es de manejo interno, si se quiere publicarlo el consejo sería tener asesoría legal para conocer si es permisible realizar estas comparaciones sobre memorias de sostenibilidad públicas.

Se debe publicar todo, aquellos puntos donde la empresa sale mejor y también donde sale peor, ahí se determinaría qué publicar y qué no. La publicación puede ser

total o parcial, donde se mencione que: analizadas las memorias de sostenibilidad de otras grandes empresas del negocio del sector energético, hemos encontrado los siguientes promedios del sector. Estos datos se podrán diseñar en gráficos llamativos y estratégicos, donde se empezaría prioritariamente por medio ambiente, luego derechos socio-laborales y finalmente derechos humanos por el contexto de Colombia. Luego de comunicarse se debe asumir una posición autocrítica porque resultan molestos los informes de responsabilidad empresarial muy triunfalistas, pero tampoco pasarse de modesta, mantener un término medio, por lo que se sugiere siempre decir: Aunque nuestra empresa está por encima en el promedio del sector en cuanto a mujeres en puestos directivos, nos siga pareciendo que esta cifra es muy baja respecto a nuestra expectativa de logro en el futuro y por eso seguimos trabajando.

Cuando una empresa cree que ha logrado la calidad total no se preocupa de seguir mejorando y esa empresa va a perder calidad en el corto plazo. Por eso es muy importante que el informe de gestión no solo se utilice para venderlas, de caer en el riesgo de utilizar los valores como una herramienta de venta y eso los grupos de interés lo detectan cada vez más. El informe se puede utilizar como una herramienta crítica de mejora.

¿Cómo es el proceso de difusión del informe de gestión en España?

Lo realizan a través de la página web, redes sociales, google, linkedin, twitter, así suelen hacerlo las 35 empresas españolas incluidas en Ibex con el informe de gestión de acuerdo al GRI. Realizan estudios comparativos de las diferentes memorias de gestión que han sido muy criticadas en España. Todas estas empresas suelen hacer presentaciones públicas del informe, es una forma interesante de difundirlo,

como un seminario, congreso multistakeholder, suelen montarse eventos de mucho nivel donde se invitan accionistas, prensa, y se da la oportunidad de que participen, en donde se podrá contar información que ya está publicada sino que se resuelvan inquietudes, aunque tiene sus riesgos pero la responsabilidad es estar dispuestos a responder.

El stakeholder por definición, nunca va a leer un informe de gestión de principio a fin, solo se leen los apartados que interesan como grupos de interés. En España las presentaciones suelen hacerse a dos niveles, si la empresa es muy grande y tiene la capacidad de montar un gran evento, llenan un auditorio y salen en prensa las mejores jugadas de la gestión. Algo muy importante en este foro es preguntar qué les gustaría, qué información nos falta, la retroalimentación. La otra opción, es hacer la presentación en un formato congreso de responsabilidad social, de sustentabilidad en donde en compañías de otras organizaciones, ONGs, universidades con posgrados en la responsabilidad social participen. Una iniciativa que se puede plantear es hacer la difusión en un foro académico, yo no entiendo por qué en España las empresas le huyen a las universidades sabiendo que estas tienen un valor enorme. Esto permitirá reclutar estudiantes, es un foro de comunicación académico, riguroso que no se percibe como publicidad a pesar de que sí lo es y mucho más si se publican las memorias del evento que luego son utilizadas como estudios de caso. Es una línea de aproximación mucho más original que subir a la web y hacer una difusión masiva en un boletín, mailing informativo.

La idea que sugiero, es dar un paso más con la comunidad académica de implicarlos directamente en programas de responsabilidad empresarial, para quienes

será de interés la difusión de la memoria de sostenibilidad, hablar con el rector de la universidad como socio para organizar el evento e invitar a otros, revistas especializadas, esa es una fórmula más. Es importante tener en cuenta que no es atractivo presentar el informe de gestión, es hablar por ejemplo del impacto ambiental de Colombia o el impacto de la sostenibilidad social de determinado sector, es decir, manejar datos del informe de gestión, comunicativamente hablando no es interesante un informe de gestión, hacer un acto público en donde se trate un tema del informe sí es interesante.

¿Cómo el informe de gestión puede generar reputación?

La reputación se fundamenta en la comunicación, la transparencia y la coherencia, una memoria de sostenibilidad puede ser una herramienta para asentar la reputación o para terminar de matar la empresa si lo que tú estás declarando en la memoria es falso, ten en cuenta que la memoria no es una auditoría, tú puedes estar haciendo aclaraciones que son mentiras. Si la población percibe que lo que están declarando en la memoria, no se ajusta con lo que ellos perciben, el impacto es enorme a través de las redes sociales porque se está haciendo público lo que haces y que los grupos de interés visualicen los temas de su interés.

Apéndice C. Entrevista Jenny Tamayo

Fecha: jueves 11 de junio de 2015

Hora: 5:00 p.m.

Lugar: Universidad de San Buenaventura, sector San Benito.



¿Qué es la comunicación?

La comunicación habla de diálogo, día palabra griega y logos, palabra griega que significa sentido, es decir que el diálogo es construir sentido entre los dos, que ambos entiendan lo mismo por informe de gestión, balance y rendición de cuentas, sino es así, entonces no tiene sentido la comunicación.

¿Qué es una estrategia?

No hay estrategia sino hay un enemigo, entonces ¿cuáles son los enemigos de un informe de gestión? Los accionistas insatisfechos, que se vayan los clientes. La estrategia es la manera como yo quiero lograr mis objetivos y esa manera tiene que pasar por saber qué recursos tengo, cuánto tiempo tengo y en dónde voy a hacer eso. Las tácticas son el paso a paso de las estrategias, es lo operativo.

¿Qué es la difusión?

Es dar a conocer un contenido a los grupos de interés que son humanos, y cómo se conocen los humanos, cuando algo entra en tu conocimiento, entonces hablan de un

algo conceptual y sensorial, no solo las ideas sino la imagen. La gente conoce lo que escucha, lee, habla, por lo que toca. Entonces, ese dar a conocer un contenido a unos humanos y que lo conozcan quiere decir que tienen un concepto, una sensación, una imagen que conocen a través de los sentidos, entonces los medios son la extensión de los sentidos, es decir, hasta tanto el hombre se siga comunicando y siga estableciendo relaciones con lo que lo rodea a través de los sentidos y no a través del intelecto; llegará un día dicen los antropólogos, que llegaremos a comunicarnos sensorialmente, con la telepatía e intuición. La difusión debe ser a través de canales o medios que son extensión de los sentidos.

¿Cuál sentido le parece más asertivo para un proceso de difusión?

Depende a quién le vas a llegar, la estrategia es el cómo, la difusión es la acción, el verbo, lo que queremos hacer, en este caso se quiere que la gente conozca, pero la gente no conoce sino se lo pasa por los sentidos, mientras el qué hace referencia al informe de gestión, el sujeto, casi que si uno tiene claro el cómo y el qué quiere hacer, esos sujetos son distintos, lo que van a marcar son qué canales y cómo le llego a ellos.

El objetivo es difundir y comunicar el informe de gestión, es lo que quiero lograr, y la claridad me va permitir acertar en el tiempo, recursos y lugar porque no es lo mismo una estrategia en Colombia que en Panamá. La frase “Dadle al hombre un por qué vivir y él encontrará el cómo”, ese objetivo de difundir el balance requiere el para qué quiero difundir el balance, lo que va a señalar la intención comunicativa, hay tantas respuestas como stakeholders; con cada uno hay que tener unos medios, contenidos y

momentos diferentes. Entonces las estrategias dependerán de las intenciones comunicativas con cada uno de los stakeholders.

La comunidad son también accionistas o son proveedores y definitivamente son clientes; el accionista pertenecen a una comunidad y los empleados son accionistas y también clientes; pero los proveedores también accionistas, clientes y comunidad, entonces quiere decir que existe un tejido social, relaciones de confianza que se construyen entre los distintos actores que intervienen en un territorio, es decir, que en las comunicaciones se debe combinar el sentido de pertenencia, reputación, es decir, los seres humanos son un complejo de relaciones que se mueven en el espacio con unos recursos económicos y físicos, siempre estamos en interacción con otros, por ello afecta los stakeholders porque no existen los clientes puros por ejemplo.

¿Entonces se presenta la necesidad de segmentación?

La segmentación de todo, de medios, audiencias, y de contenidos, la primera estrategia para difundir y comunicar un informe de gestión es segmentar, y cruzarlos en unas matrices. La primera estrategia es segmentar medios, caracterización, es decir, qué son esos medios, cómo son, a qué horas, cuánto tiempo permanecen, qué medios consumen. Se requiere la investigación de los stakeholders, quiénes son, la edad, cargos, eso me va a orientar las estrategias.