



## **Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa**

TÍTULO: La comunicación estratégica para la implantación de los ODS en el sector salud

Autora: Victoria Vila Vives

Tutora: María Ángeles Fernández Izquierdo

Fecha: septiembre 2019

**RESUMEN:** La salud es esencial para el desarrollo sostenible, tal y como pone de manifiesto el ODS 3, además de tener una importancia crucial para la consecución de la Agenda 2030. Partiendo de esta premisa, este trabajo fin de master analiza la importancia de la comunicación estratégica para incorporar los ODS en cualquier empresa del sector de la salud. Mediante una revisión bibliográfica para el desarrollo de este trabajo, se presenta una guía de comunicación interna y externa que podría servir a cualquier empresa que busque incorporar los ODS de manera transversal en su organización.

**Palabras clave:** comunicación estratégica, desarrollo sostenible, ODS, sostenibilidad

# ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>pág.4</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>pág.6</b>
<b>2.1. La comunicación estratégica para la implantación de los ODS</b>	
<b>2.2. Las empresas de salud y los ODS</b>	
<b>3. Plan estratégico de comunicación para la implantación de los ODS en una empresa del sector salud.....</b>	<b>pág.19</b>
<b>4. Conclusión.....</b>	<b>pág.41</b>
<b>5. Fuentes bibliográficas.....</b>	<b>pág.42</b>

## 1. Introducción

La actual crisis económica y social ha provocado que la comunidad internacional y los países establezcan un compromiso real con el desarrollo sostenible. De esos retos mundiales y esa alianza compartida nacen los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una hoja de ruta real y colectiva para la lucha contra los grandes problemas sociales actuales. Una buena implantación de los ODS desde el compromiso adquirido, tanto desde un punto de vista individual como colectivo puede conducir a una mejora sustancial de las situaciones social, ambiental y económica actuales. De ese compromiso individual nace el presente trabajo fin de master (en adelante, TFM) que se enmarca dentro del máster interuniversitario en Sostenibilidad y RSC.

Naciones Unidas considera que las empresas son un agente fundamental para la consecución de los ODS, tanto a nivel local como internacional. De hecho, existe un mandato para trasladar los ODS al sector privado, posibilitando así que las empresas contribuyan a su logro (Observatorio de los ODS, 2018).

A pesar de que los ODS llevan formando parte de las conversaciones de empresas desde hace algunos años, es necesario revisar los compromisos y metas con el fin de establecer una hoja de ruta clara que permita cumplir con los objetivos establecidos desde una convicción clara que nazca de los propios valores. Esto no supone confundir la RSC con los ODS, sino que los últimos son una herramienta para ofrecer metodologías de Comunicación para la Sostenibilidad a las empresas (Fundación Seres, 2019).

Cabe destacar que las empresas del área de la salud tienen un papel fundamental en la consecución de los ODS. En este sentido, la salud tiene una posición elemental en la agenda a través del ODS 3 (el cual se abordará más adelante) y, además, está integrado en todos ellos, ya que está relacionado con otra multitud de metas y objetivos, convirtiéndose en una oportunidad única para promover la salud en cualquiera de sus formas. De hecho, la interconexión de los diferentes objetivos entre sí se ve claramente en el área de la salud, puesto que muchos objetivos están asociados a esto mismo: salud física en sentido estricto, salud de nuestro planeta y de nuestros ecosistemas, salud de nuestro entorno y salud de nuestra mente.

En el presente TFM se presentará una metodología práctica para implantar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en una empresa del sector salud a través de una guía de actuación en materia de comunicación interna y externa. Por tanto, el objetivo final de este trabajo es implantar un plan estratégico de comunicación a través de los ODS que pueda ser útil para cualquier empresa del área sanitaria.

Adicionalmente, como objetivos secundarios, se buscará, por un lado, establecer un proceso para involucrar a todos los profesionales de la compañía donde se implante el plan de comunicación y, por otro lado, transversalizar la Sostenibilidad a través del enfoque integrado. Los grupos de interés juegan también un papel fundamental, por lo que se involucrarán en la definición de los ODS que correspondan.

“Los ODS se centran en dar respuesta a las demandas de la sociedad. Por este motivo, aquellas empresas que los sigan, se asegurarán el alineamiento del negocio con las expectativas de sus grupos de interés” (IESE Business School, 2017).

Todo esto se conseguirá a través de las diferentes herramientas de comunicación que se desarrollarán a lo largo del TFM.

Para conseguir estos objetivos, este TFM presenta la siguiente estructura: a continuación de esta introducción, se definirá la importancia de la comunicación en la implantación de los ODS y se relacionará los ODS con el sector salud. Posteriormente, se presentará un ejemplo concreto de implantación de los ODS en una empresa del sector salud utilizando diversas herramientas de comunicación. Este proceso vendrá complementado de una guía de comunicación interna y externa para su difusión a toda la organización y a los grupos de interés. Por último, se presentarán las conclusiones a modo resumen de los principales hitos corporativos que se deben producir para una correcta implementación de los ODS.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. La comunicación estratégica para la implantación de los ODS**

La comunicación se ha vuelto fundamental en el mundo en el que vivimos y forma parte de nuestro día a día, tanto en la esfera personal como profesional. Además, tiene un papel esencial en el ámbito empresarial para la consecución de los objetivos de negocio.

Con el auge de las redes sociales y la irrupción de los canales digitales, la comunicación ha ido transformándose, adquiriendo mayor presencia en nuestro día a día. La velocidad de circulación de la información, el empoderamiento de los ciudadanos y la necesidad de abrir espacios de transparencia han generado nuevos canales que han sustituido el viejo esquema unidireccional de la comunicación tradicional (Comunica RSE, 2015). El sector privado se está adaptando en la interacción con estos medios por lo que se presenta como una oportunidad diferencial para comunicar los ODS.

Actualmente, la comunicación puede tener una importancia decisiva para promover el desarrollo humano. Su papel en los procesos de empoderamiento le distingue de otras formas de comunicación y la convierte en parte esencial de los programas dirigidos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD, 2011). La población se enfrenta a una multitud de retos sin precedentes y es necesario aumentar su sensibilización y participación. De hecho, la comunicación es un pilar fundamental que diseña el proceso de implantación de una estrategia de ODS. Si se trabaja de manera correcta se puede convertir en el cambio organizacional que se necesita para que la empresa trabaje bajo la perspectiva de los ODS.

En este sentido, un elemento inherente a la RSC es la comunicación, puesto que se encuentra en todas las facetas de la misma.

Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma Responsabilidad Social Empresarial, ya que se alimentan entre sí (Orjuela, 2011).

A este respecto, a través de la comunicación se pueden generar relaciones de confianza con los grupos de interés, impulsándose de este modo su alineamiento para que se sumen al compromiso corporativo con el desarrollo sostenible.

Según el Manual Práctico de la PYME, “Cómo elaborar el Plan de Comunicación” (Aceed, C.2009), la comunicación en las empresas ha evolucionado desde el concepto de comunicación como necesidad hasta la comunicación nacida como una demanda de la sociedad. El éxito de la comunicación depende de que pueda ser gestionada a través de un departamento de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados.

Una condición *sine qua non* de la comunicación de los ODS es que la empresa no la debe interpretar como una herramienta de imagen de marca y construcción de reputación, sino que tiene que estar basada en un diálogo abierto y honesto con los grupos de interés que genere aprendizaje e innovación para la empresa. La integración de los resultados económicos, sociales y ambientales debe trasladarse a la comunicación estratégica de los ODS, donde la transparencia sea la base del diálogo y se deje de lado prácticas de comunicación unilateral y se genere un factor clave en la relación con los stakeholders: la confianza (Orozco, J y Ferrer, C, 2013).

La comunicación estratégica para la sostenibilidad a través de los ODS debe (Asociación Empresarial para el Desarrollo, 2016):

- Facilitar la comprensión de los conceptos de Sostenibilidad y ODS: para interiorizar un tema se debe, primero, comprender, y a partir de ahí, interiorizar. La comprensión y el convencimiento nacido de la interiorización son dos herramientas clave para que los grupos de interés se involucren. La comunicación facilita esta tarea.
- Reposicionar los conceptos: la comunicación implica generar cambios de comportamiento o cambiar percepciones. Esto implica detectar en qué grado están instaurados los ODS en los públicos internos y externos para, de esta forma, diseñar una estrategia en concordancia con dicha comunicación.
- Rendir cuentas sobre los resultados e impactos: se debe ofrecer información sobre los impactos de las acciones, incluyendo detalles sobre cómo afectan dichos resultados e impactos en el tiempo.

- Incorporar los ODS en la cultura organizacional: una compañía que trabaja con el desarrollo sostenible debe trasladar estos principios a su cultura organizacional con el fin de garantizar que aquél sea duradero, que las acciones sean coherentes y que los grupos de interés se involucren.
- Contribuir a construir la reputación de la organización: se refiere a la valoración que realizan los grupos de interés con la empresa. Este compromiso con los ODS, desde la honestidad y la responsabilidad compartida, genera unas expectativas en los grupos de interés que se cumplen si se llevan a cabo las acciones para conseguir los ODS.
- Retroalimentar la gestión: la comunicación es una herramienta bidireccional que permite adoptar nuevas propuestas e ideas que provengan de las partes interesadas con las que la empresa se relaciona. La mejora continua permite realizar los cambios necesarios para avanzar conjuntamente hacia el cumplimiento de los ODS.
- Prevenir y gestionar riesgos: la comunicación permite conocer las necesidades e intereses de las personas o grupos con los que la organización se relaciona, identificando las acciones negativas para los grupos de interés y permitiendo tomar las decisiones adecuadas que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Aportar transparencia: la transparencia implica comunicar de forma clara, real y completa la información sobre el desempeño en los ODS, tanto positivos como negativos.

El proceso de comunicación debe llevar consigo una sensibilización que garantice la maximización de los objetivos. Por ello, las características principales que tiene que tener la comunicación de los ODS son (Asociación Empresarial para el Desarrollo, 2016):

- Sincera: se debe generar un diálogo auténtico con los grupos de interés, sin crear falsas expectativas.
- Sistemática: tiene que ejecutarse a largo plazo para darle consistencia en el tiempo.
- Comprensiva: se debe aportar información que sea entendible para el receptor considerando los conocimientos sociales y culturales del mismo.
- Precisa: es necesario ofrecer datos correctos y evitar dar información que puede ser susceptible de ser malinterpretada.

- Accesible: debe estar al alcance de todas las partes interesadas.
- Receptiva: tiene que responder a los intereses de los grupos de interés.

Siguiendo esta línea base de comunicación, es primordial que las compañías den a conocer su compromiso, sensibilicen y reporten sobre su progreso frente a los ODS, con el propósito de satisfacer las necesidades de las partes interesadas. La mayoría de las grandes empresas están involucradas en la comunicación de los ODS, dando a conocer su desempeño e impactos sobre el Desarrollo Sostenible. La comunicación debe aventurarse más y convertirse en un eje estratégico que guíe la implantación de los ODS en una empresa, más allá del reporting de resultados que, aunque es importante, es solo la última parte del proceso estratégico de comunicación.



## **2.2. Las empresas de salud y los ODS**

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue aprobada en septiembre de 2015 por Naciones Unidas estableciendo una guía transformadora hacia la sostenibilidad desde una triple vertiente: social, ambiental y económica. Un plan de acción impulsado por los 193 estados miembros de Naciones Unidas a beneficio de las personas, el planeta y la prosperidad social. Según la Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015, los países se comprometieron de forma terminante a tomar las medidas transformativas urgentes para conducir al mundo por el camino de la sostenibilidad y la resiliencia. Esto se cristalizó en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con sus correspondientes 169 metas, lo cual es una muestra de la ambiciosa agenda universal que se plasmó en estos objetivos.

Aunque a priori parece que los ODS apelen a los estados, en realidad exigen una responsabilidad a tres actores clave: gobiernos, empresas y sociedad civil (Observatorio de los ODS, 2018). De hecho, las grandes empresas están adquiriendo una mayor relevancia que va más allá del aspecto puramente económico/financiero, a través de una exigencia y responsabilidad en el ámbito social y ambiental. La Responsabilidad Social Corporativa está tomando una relevancia cada vez mayor que se concreta en una serie de medidas legales, tales como la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad, o el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, sobre medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.

Gracias a la Responsabilidad Social Corporativa, los ODS no son un concepto nuevo, sino que existe ya un conocimiento previo de ellos en la empresa y una cierta sensibilidad que facilita el abordaje de los retos éticos, sociales y ambientales. Realmente, los problemas que plantean los ODS para la empresa no son nuevos y ya estaban siendo abordados por las empresas a través de la RSC. Ésta ofrece el marco idóneo para cumplir los ODS.

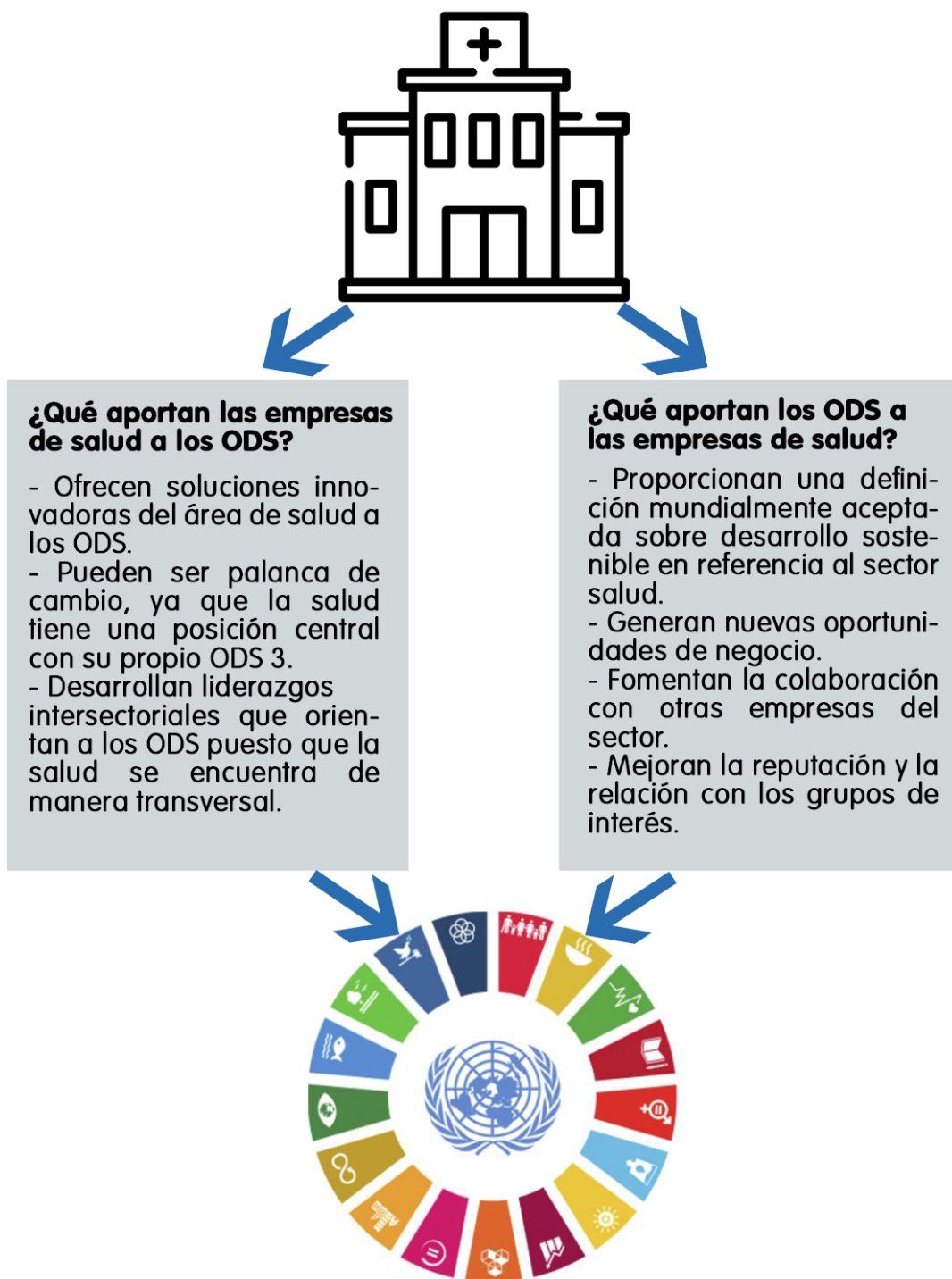
En el marco de las empresas del área de la salud cabe destacar la importancia de ésta en los ODS. De hecho, “La salud es esencial para el Desarrollo Sostenible”. Este enfoque que defiende la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) reconoce el papel de la salud en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible instando a los países y a todos los actores sociales a impulsarla en todas sus formas.

Lo cierto es que la salud y el desarrollo sostenible están íntimamente ligados (Sosa. M, 2014). La salud de las personas y de las comunidades depende directamente del acceso a estructuras de saneamiento limpias, a bajos niveles de contaminación, a una buena alimentación y a la posibilidad de acceso a los servicios sanitarios, entre otros. El desarrollo no se puede producir en ninguna de sus formas cuando existe un alto porcentaje de la población que está afectada por problemas de salud. En cambio, el crecimiento y desarrollo sostenible puede ayudar a mejorar la salud y el acceso a estructuras sanitarias.

La salud es, por tanto, un factor clave para un mundo equitativo y sostenible, y aunque está presente en todos los ODS de alguna forma, se refleja claramente en el ODS 3, “Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.” Este objetivo se centra en proporcionar salud y bienestar a todas las personas. Aquí los colectivos vulnerables cobran especial atención, sobre todo, aquellos que se encuentran en zonas remotas o afectadas por problemas ambientales o alguna forma de conflicto. También forma parte de este ODS la reducción de muertes prematuras, que puede ser remediada por la adopción de hábitos saludables, entre otros.

Esta importancia de la salud en los ODS implica que las empresas de este sector pueden y deben aportar un valor añadido en la consecución de los ODS. Las razones para el compromiso de las empresas del área de salud con los ODS se resumen en la gráfica 1, donde se especifica, por un lado, lo que aportan las empresas de salud a los ODS y, por otro lado, lo que aportan los ODS a las empresas de salud.

Gráfica 1: ODS y empresas de salud



Fuente: Elaboración propia

Después de mencionar la sinergia mutua entre ODS y empresas del sector salud, estableceremos la relación directa con el área de comunicación. El preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud indica que «una opinión pública bien informada y una cooperación activa por parte del público son de importancia capital para el mejoramiento de la salud del pueblo» (Constitución de la Organización Mundial de la Salud, 2006). Esto significa que si las personas están informadas en términos de salud a través de la comunicación pueden tomar decisiones más inteligentes y saludables que mejoren la salud y el bienestar.

En este sentido, se puede establecer una relación entre la salud, los otros ODS y la comunicación que se manifiesta en lo siguiente:

- **1. Fin de la pobreza:** el acceso a servicios básicos como la salud es una herramienta fundamental para combatir la pobreza. Para comunicar este aspecto, es fundamental eliminar de los contenidos el paternalismo, la cosificación de las personas con escasos recursos y tratarlas desde un enfoque de derechos humanos. Para abordar este ODS desde un enfoque de respeto y dignidad es necesario (Upside Down Comunicación, 2018):
  - Contextualizar siempre para comprender el problema.
  - Contar las posibles soluciones para no enfocarse únicamente en el problema.
  - Cuidar las fotos y vídeos, intentando ofrecer una visión positiva de las mismas.
  - Dar protagonismo a las personas para que sean los portavoces de sus historias.
  
- **2. Hambre Cero:** la alimentación sana y nutritiva es un tema integral de salud. De esta manera, poner fin a todas las formas de malnutrición tiene una estrecha relación con la salud. A nivel de comunicación, por una parte, la malnutrición tiene que ser contada siguiendo las pautas de comunicación que se han establecido en el apartado anterior y, por otro lado, la alimentación saludable debería seguir la siguiente estrategia comunicativa (Blay.M, 2016):

- Tener en cuenta las diferencias culturales de cada país, respecto a su entorno social y alimentario.
  - Los mensajes deben ser claros, simples y positivos.
  - La defensa de una alimentación saludable no debe estar dictaminado por una autoridad, sino que debe nacer de una co-creación y participación del público objetivo.
- **Educación de calidad:** la educación es un arma poderosa para romper el ciclo de la pobreza, enfermedad y miseria. Además, los problemas de salud pueden afectar directamente a las inversiones en educación. En países en vías de desarrollo pueden mantener a los niños alejados de la escuela durante algún tiempo.

El componente educativo tiene que estar presente en todas las comunicaciones sobre los ODS, ya que, para la generación de una cultura de desarrollo sostenible, es fundamental que todas las personas se involucren y afronten de manera decisiva las problemáticas de los ODS.

- **5. Igualdad de género:** la meta 6 es clara respecto a este tema, “Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen”. A nivel de comunicación se deben tener en cuenta los siguientes elementos (Medios en Igualdad, 2017):
  - Formación en igualdad a todos los portavoces ante medios de comunicación de la compañía.
  - Eliminación del lenguaje sexista.
  - Inclusión de mujeres expertas de la compañía a la hora de tratar cualquier cuestión a nivel de comunicación.
  - Abordar la igualdad desde una perspectiva transversal: en la comunicación de todos los ODS se tiene que tener en cuenta este aspecto de forma transversal.
- **Agua y saneamiento:** el agua libre de impurezas y accesible para todos es una parte primordial de la salud del mundo en el que queremos vivir. Algunas

cuestiones a tener en cuenta para el tratamiento a nivel de comunicación de este ODS son:

- No limitar este ODS a problemáticas negativas transmitiendo una visión negativa del agua, ligada a inundaciones, desastres, etc.
  - Comunicar la problemática desde el propio desempeño de la compañía, es decir, midiendo el consumo de agua a nivel corporativo y estableciendo comunicaciones internas para sensibilizar en la reducción de su consumo.
- **Energía asequible y no contaminante:** un ejemplo claro de este punto es que, actualmente hay un porcentaje elevado de la población mundial que utiliza combustible de biomasa tradicional para cocinar, lo que implica una fuente importante de contaminación del aire interior. El número anual de víctimas mortales por contaminación del aire interior sigue superando a los 1,5 millones de personas, una tasa más elevada que la de malaria y la tuberculosis. La comunicación de este ODS y de los ODS 11, 12, 13, 14 y 15 (todos ellos relacionados con temas ambientales) deben seguir las siguientes pautas (Meira, Á. 2009):
    - Debe hacer hincapié en la acción y en el desarrollo de habilidades para participar activamente en la solución de problemas ambientales.
    - Identificar las consecuencias a medio y largo plazo y hacerlas socialmente significativas.
    - Adaptación del lenguaje a los diferentes públicos y teniendo en cuenta que no todo el mundo tiene el mismo grado de conocimiento de los problemas ambientales.
    - No generar mensajes que provoquen alarma o miedo.
    - Combinar rigor científico y claridad.
    - Ampliar la comunicación sobre los problemas ambientales, ya que, por ejemplo, la identificación del CO<sub>2</sub> como principal gas de efecto invernadero difumina y oculta la existencia de otros gases relevantes.
    - Ligar los problemas ambientales a la vida cotidiana para superar la percepción de una cuestión lejana y abstracta.
  - **Trabajo decente y crecimiento económico:** según datos de este objetivo, aproximadamente la mitad de la población mundial vive con el equivalente a 2 dólares estadounidenses diarios. Este nivel de pobreza y desempleo implica, en

muchas ocasiones, que la salud pública no cubra ciertas necesidades y, por tanto, que las personas afectadas no puedan acceder a servicios básicos de salud. Además, en la meta 8 del ODS 8, se indica que se deben proteger los derechos laborales de todos los trabajadores. Aquí cobran especial relevancia las políticas de Seguridad y Salud en el trabajo, que es una disciplina inseparable de la comunicación (Canal PRL, 2019):

- La comunicación debe ser eficaz y motivante, que anime al equipo directivo y al personal de la empresa en su conjunto a desarrollar las tareas de su puesto de trabajo con seguridad.
  - Involucrar a todos los profesionales en proceso de mejora continua en cuestiones de salud y seguridad.
  - La comunicación sobre prevención debe realizarse, preferiblemente, por escrito para que no haya lugar a dudas.
  - Debe haber una buena coordinación entre el responsable de comunicación interna, el responsable de prevención y el área de RSC.
- **9. Industria, Innovación e Infraestructuras:** ofrecer apoyo a las infraestructuras e innovación en el área de salud es un elemento clave para el desarrollo sostenible. En este sentido, es importante comunicar la innovación y aplicar la misma en los procesos comunicativos de los ODS. Para ello, impulsar la Innovación Social en este punto puede ayudar a conseguir los objetivos establecidos (Meseguer.V, 2018).
  - **10. Reducción de las desigualdades:** para reducir la desigualdad, se insta a los países a aplicar políticas universales que presten también especial atención a las necesidades de las poblaciones desfavorecidas, tales como el acceso a un sistema sanitario universal, justo y para todos. A nivel de comunicación, se seguirían las mismas pautas establecidas en el ODS 1: contextualizar, contar las posibles soluciones, cuidar las fotos y vídeos y dar protagonismo a las personas.

En los próximos ODS (del 11 al 15), ya se han mencionado anteriormente las pautas de comunicación a tener en cuenta.

- **11. Ciudades y comunidades sostenibles:** la meta 5 está íntimamente ligada a la salud: “De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de

personas afectadas por ellos”. Muchos de estos desastres generan problemas de salud en la población.

- **12. Producción y consumo responsables:** conseguir la gestión racional de los productos químicos y de los desechos (meta 4) y reducir su liberación a la atmósfera supondría minimizar sus efectos negativos en el medio ambiente y en la salud de las personas.
- **13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos:** el cambio climático es una amenaza emergente para la salud y afecta directamente a las poblaciones más vulnerables. Es innegable que está contribuyendo a la mortalidad a nivel mundial y se prevé que aumente en el futuro.
- **14. Vida submarina:** su relación con la salud está clara desde su propia esencia: “Los océanos del mundo —su temperatura, química, corrientes y vida— mueven sistemas que hacen que la Tierra sea habitable para la humanidad. Las precipitaciones, el agua potable, el clima, el tiempo, las costas, gran parte de nuestros alimentos e incluso el oxígeno del aire que respiramos provienen, en última instancia, del mar y son regulados por éste (Naciones Unidas, 2015).
- **15. Vida de ecosistemas terrestres:** la salud de nuestro planeta y la biodiversidad de los ecosistemas terrestres, que están relacionados con los dos ODS anteriores, son básicos para la salud de nuestras sociedades y de las personas que las integran.
- **16. Paz, justicia e instituciones sólidas:** la salud debe ser una garantía real de derechos a través de la cual se asegura la justicia y libertad. Sin salud igual y efectiva es difícil construir sociedades justas y en paz. En lo referente a la comunicación, se debe tener en cuenta lo siguiente:
  - Para asegurar la justicia y libertad se tiene que incentivar el diálogo con los grupos de interés a través de las diferentes herramientas de comunicación.
  - El contenido tiene que tener mensajes positivos.
  - Utilización de elementos audiovisuales para difundir mensajes de paz.
  - Dar visibilidad a los conflictos sociales.



- **17. Alianzas para lograr objetivos:** las alianzas estratégicas en el sector de la salud permiten mejorar la eficacia y la seguridad de los procesos a nivel mundial en beneficio de la sostenibilidad, considerando los beneficios para los pacientes y para la sociedad en general. A través de la comunicación se pueden diseñar estrategias de comunicación conjuntas entre el sector que permitan difundir y sensibilizar sobre diferentes realidades de los ODS para llegar a un público objetivo más amplio.

### **3. Plan estratégico de comunicación para la implantación de los ODS en una empresa del sector salud**

Este apartado pretende ofrecer una Guía de elaboración propia, paso a paso, para facilitar a las empresas del sector salud a difundir los ODS, y en particular, a desarrollar una estrategia de comunicación integral para apoyar la implementación de los mismos. Esta guía se dirige principalmente a personas que trabajen en el área de Responsabilidad Social Corporativa o del departamento de comunicación que quieren poner en marcha los ODS dentro de su compañía. Esta guía paso a paso se materializa en un plan de comunicación de los ODS.

La estructura de un Plan de Comunicación de los ODS debe ser capaz de adaptarse a cada empresa, institución u organismo para la que se desarrolle (Tur-Viñes, V y Montserrat, J, 2014). Las fases del plan son:

1. Análisis e integración
2. Capacitación al equipo de comunicación
3. Determinación de los objetivos de comunicación
4. Selección de estrategias y diseño de acciones
5. Evaluación y monitoreo

#### **1. Análisis e integración**

Para diseñar un plan de comunicación integral de los ODS es importante disponer de un plan estratégico global como compañía y de un plan de Comunicación corporativa que nos permita diseñar el plan, de tal modo que, los objetivos del plan estratégico de comunicación de los ODS se sumen a los objetivos de la empresa:

“El plan estratégico como compañía es el primer paso para desarrollar las líneas de comunicación, ya que dicho programa debe comunicar y dar a conocer la filosofía corporativa” (Meseguer.V, 2018).

Tomando como base la estrategia empresarial, el plan estratégico nos permitirá que nuestra estrategia de comunicación de los ODS esté mucho más arraigada y logre conectar con los directivos, que deberán ser el primer eslabón de difusión de la

información. La comunicación, nacida de un entendimiento, genera confianza en los públicos internos y externos de la empresa.

Por una parte, esta comunicación de los ODS debe enmarcarse dentro de la Comunicación de la RSC, que se debe integrar en el Plan Estratégico de Comunicación de la empresa. En este sentido, el Plan estratégico de comunicación debe ser el paraguas donde se asiente el Plan de comunicación de los ODS, que dará lugar a dos vertientes: comunicación interna y comunicación externa con las diferentes acciones para cada una de ellas que se abordarán en los apartados de Estrategia y Acciones.

Por otra parte, las empresas que tienen implementada una estrategia de RSC, tendrán que identificar en qué medida pueden contribuir a los ODS partiendo de su propia estrategia, y aquellas que no, a que la construcción de la estrategia de sostenibilidad tenga en cuenta los ODS (Fundación Seres, 2016).

En consecuencia, la primera etapa, que sirve de punto de partida antes de empezar a elaborar el plan estratégico de comunicación, es la integración del compromiso de los ODS dentro de la estrategia empresarial de la compañía y el análisis de las acciones que ya se están haciendo a nivel de RSC y a nivel de comunicación en materia de desarrollo sostenible. Esto último permite mostrar lo que ya está en marcha e identificar sinergias dentro de la empresa y del sector a través de un mapeo de las acciones.

Mapear las acciones que la empresa realiza permitirá (Sustainable Development Solutions Network, 2017):

- Identificar los grupos de interés y los líderes potenciales para los ODS.
- Analizar las temáticas a tratar a nivel de contenido con la colaboración de los grupos de interés.
- Identificar las fortalezas y debilidades para construir las acciones de comunicación para los ODS.

La identificación de los grupos de interés es un paso básico para desarrollar una política de diálogo, ya que constituye en sí misma una estrategia de comunicación. En las empresas del ámbito de salud los pacientes son un público objetivo fundamental.

“Una adecuada identificación y segmentación de los grupos de interés es imprescindible para la posterior definición de los canales de comunicación a través de los cuales conoceremos sus expectativas y necesidades con relación a la empresa y su actividad.” (Azuerro.D, 2009).

Una vez identificados los grupos de interés, se desarrollará el mapeo, que se concretará en una matriz de materialidad que deberá hacerse en conjunto con los grupos de interés, midiendo el nivel de relevancia de los ODS para la empresa con la relevancia que implica para los grupos de interés.

“Es la interacción continua, convertida en un acto de creación conjunta que crea lazos y relaciones sostenibles en el tiempo entre la empresa y sus públicos. La verdadera comunicación implica escuchar y aceptar las opiniones de los stakeholders, respetarlas y aprender de ellas.” (Meseguer.V, 2018)

En el gráfico 2 se recoge de forma resumida el mapa de impacto social para determinar la importancia de los ODS atendiendo al nivel de relevancia para los grupos de interés y la relevancia para la empresa.



Fuente: Fundación Seres, 2016. ODS. Hoja de ruta para las empresas

Esto implica realizar un pequeño estudio de mercado para ver lo que se está haciendo dentro de la empresa, lo que está haciendo el sector sanitario y conectarlo con nuestra estrategia empresarial con el propósito de encontrar el elemento diferencial y analizar las buenas prácticas de otras empresas del área de salud, con el fin de incorporarlas adaptadas a la realidad de la empresa. Este estudio dará como resultado un DAFO

(debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), que permitirá identificar las temáticas de contenido sobre las que nos podremos posicionar al elaborar la estrategia de comunicación.

Una vez identificados los ODS que conectan con la estrategia fruto del proceso participativo, se procederá a analizar cómo se puede integrar dentro de la misión, visión y valores de la compañía. Estos son los principales focos de contenido de la compañía, puesto que definen quiénes son, y hay que intentar alinearlos para que la imagen que se proyecta hacia el exterior nazca de los propios valores de la compañía. Idealmente, teniendo en cuenta que los ODS son una carrera a largo plazo, se podría rediseñar los valores a través de un proceso participativo teniendo en cuenta a los ODS. En el caso que la empresa no se plantee definir los valores, se debería ver la manera de conectar el desarrollo sostenible con éstos.

Este compromiso nacido de los valores debería ser comunicado por el equipo directivo a nivel interno y externo a través de una carta que refleje el compromiso adquirido. En este sentido, este compromiso se debería incluir también en el Código ético y de conducta, con el fin de reflejar el compromiso compartido desde la ética y los valores. El compromiso con los ODS se debería también integrar en las políticas corporativas de cuidado o atención al paciente. Por ello, estas acciones requieren una colaboración directa entre el equipo de comunicación interna y externa y el departamento de RSC.

Concretando, los pasos a seguir en esta fase que se materializarían en acciones específicas son:

1. Integración de los ODS dentro de la estrategia corporativa, de Sostenibilidad y de comunicación global.
2. Identificación de los grupos de interés.
3. Desarrollo de un mapeo de ODS a través de un análisis de materialidad con los grupos de interés.
4. Estudio de mercado y elaboración de un DAFO que permitirá ver los puntos fuertes y débiles de la compañía.
5. Declaración pública que firma el Consejo de Administración por la que se compromete a apoyar y promocionar los ODS, haciendo especial hincapié en el ODS 3 y en la apuesta por la salud desde un enfoque integral y transversal.

## 2. Capacitación al equipo de comunicación

Para elaborar una estrategia de comunicación exitosa es esencial que todo el equipo de comunicación conozca en profundidad los ODS para que se conviertan en los principales abanderados del compromiso con el desarrollo sostenible.

En este sentido, es crítico contar con un equipo de comunicación que trate con sensibilidad y empatía las diferentes realidades sociales y que tenga una visión de diversidad e inclusión.

“Las personas que lideren el mensaje corporativo deben ser capaces de representar a todos los grupos de interés de la empresa con un discurso universal abierto a la diversidad” (García. P, 2018).

Las principales características que debería tener las personas o el equipo de comunicación que lidere la difusión de los ODS son (Deres, 2015):

- Creatividad e innovación para captar la atención de los grupos de interés.
- Actitud proactiva para adelantarse a acontecimientos sociales y ambientales.
- Escucha activa y asertividad.
- Convicción sobre la importancia de la RSC para la movilización individual y colectiva.
- Capacidad de observación y análisis.
- Conocimiento de la cultura organizacional.
- Capacidad para crear equipos y comprometer al equipo directivo.
- Conocimiento y aplicación del lenguaje inclusivo.

Además, la responsabilidad y transparencia de los departamentos de comunicación no se debe limitar únicamente al tratar temas relacionados con los ODS o la RSC, sino que deben ser igual de responsables cuando hablan de otro tema (Vilariño.A, 2016). Para ello, sería interesante incluir un código de comunicación responsable donde se declaren los principios que la compañía se compromete a seguir en sus estrategias de RSC y, por ende, en su comunicación sobre los ODS.

La colaboración y coparticipación de todo el equipo en la comunicación de la estrategia permitirá un verdadero liderazgo de las acciones emprendidas. Esa formación del equipo de comunicación se puede llevar a cabo a través de las siguientes acciones:

- Talleres teórico-prácticos con el Departamento de RSC sobre los ODS con una formación específica sobre el ODS 3.
- Formación con algún experto independiente u organización especializada en RSC.
- Visitas a otras empresas donde ya se haya implementado el compromiso con los ODS.

Es necesario involucrar al equipo de comunicación desde el inicio, puesto que esto permitirá que desarrolle una comprensión compartida de los ODS, aprenda sobre el interés y las necesidades de los grupos de interés, comience a identificar áreas de acción y desarrolle el liderazgo individual y colectivo para que la estrategia de comunicación sea exitosa.

### **3. Determinación de objetivos de comunicación**

Para elaborar el plan de comunicación de los ODS hay que empezar estableciendo los objetivos de comunicación, los cuales deben estar alineados con los objetivos de sostenibilidad y los de negocio de la organización. Además, la estrategia de RSC establecerá una serie de objetivos en materia de ODS, en los cuales habrá que identificar aquellos a los que deben contribuir la comunicación.

Este es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta en la elaboración de un plan estratégico de comunicación ya que de su definición dependerá la efectividad del plan (Guijarro, M, 2016). Un correcto planteamiento de objetivos debe tener en cuenta la regla SMART, tal y como se detalla en el gráfico 3.

Gráfico 3: Regla Smart



Fuente: Mercado y Pymes, 2017. *Qué es un objetivo. La regla Smart*

Así pues, los objetivos primordiales deben ser:

- Specific (específicos): ser concretos, dando un porcentaje o un número y evitando las generalidades.
- Measurable (medibles): hay que convertir el objetivo en un número o en una serie de números para que luego podamos medir su efectividad.
- Achievable (alcanzables): ser realistas para que sea posible conseguirlos.
- Realistic/Relevant: realista y alineado con el objetivo de negocio y los resultados.
- Time-limited (establecidos para un periodo de tiempo determinado): debe existir un horizonte temporal porque de esta manera permite que todos en la empresa puedan contextualizar los objetivos con su plazo determinado.

Se establecerá un objetivo general y unos objetivos específicos. El objetivo general es a largo plazo y engloba otros objetivos secundarios o específicos, mientras que los objetivos específicos u operativos establecerán el marco para las acciones específicas.

Para elaborar los objetivos de comunicación de los ODS es importante que incluyamos un nuevo parámetro relacionado con la Sensibilización, es decir, ir más allá del objetivo de marca y del yo, centrándonos en llegar al objetivo común del sector y de la comunidad



internacional que es contribuir a la mejora de la salud global. En este sentido, no se puede construir un objetivo de comunicación de los ODS siguiendo los viejos parámetros de objetivos de marca, sino que tiene que incluirse una perspectiva del otro y de querer cumplir los objetivos definidos a nivel mundial. El gran reto en la definición de los objetivos de comunicación de los ODS es encontrar el equilibrio entre lo que se pretende conseguir como marca a nivel externo con el impacto social que se desea en términos de sostenibilidad.

Una estrategia para la formulación de objetivos es apoyarse en el Modelo de Jerarquía de los Efectos de Lavidge y Steiner (1961). Este modelo implica que los mensajes deben generar procesos cognitivos, afectivos y conductuales en las personas, variando según lo que se quiere generar en el receptor.

Tabla 3: Modelo de jerarquía de los Efectos

Proceso	Efectos	
Cognitivo	Conciencia	Los mensajes deben generar conciencia sobre la existencia de los ODS y asegurarse de que los grupos de interés están enterados de que la empresa apuesta por esta temática.
	Conocimiento	El conocimiento es un paso más profundo que el anterior. Supone tener conocimiento de lo que son los ODS y a través de qué acciones la empresa lo lleva a la práctica.
Afectivo	Aceptación	Una vez se conoce que la empresa está concienciada con los ODS se producirá un impacto positivo a nivel social/ambiental y se generará una mayor aceptación por los grupos de interés.
	Preferencia	Para generar una preferencia o interés dependerá del balance entre coste-beneficio y el uso de una estrategia que apele al lado emocional de las personas.
Conductual	Convicción	Se deben enviar mensajes que generen una filosofía de compromiso con los ODS propia, es decir, apelen a la propia persona, más allá de la empresa.
	Acción	Una vez que los stakeholders están convencidos, ya pueden pasar a la

		acción, por lo que se pueden establecer objetivos que animen a la acción.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia. Basada en Asociación Empresarial para el Desarrollo (2016). *Tabla VI.1. Jerarquía de los efectos de la RS en los públicos de interés.*

Una vez elaborados los objetivos, se deberán establecer indicadores que nos permitan medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos. De esta manera, se podrá realizar una medición y evaluación constante de los mismos.

#### 4. Selección de estrategias y diseño de acciones

Definir una estrategia de comunicación nos ayudará a mantener un marco de acciones y de conceptos comunicacionales en las que la organización pueda moverse libremente (Benítez. R, 2014).

Para desarrollar la estrategia es fundamental delimitar el público objetivo al que va dirigido el plan de comunicación. A este respecto, tendría coherencia que fueran los mismos que hemos establecido en la fase 1 al seleccionar los grupos de interés. Es importante definir bien el público objetivo haciendo una radiografía social, demográfica y económica con el fin de poder adaptar bien los mensajes.

¿A quién nos dirigimos? ¿Qué edad tiene? ¿Es hombre o mujer? ¿Dónde reside?, etc. Estas son algunas de las preguntas a las que hay que dar respuesta en nuestro plan de comunicación. Conocer muy bien nuestro público objetivo permite adecuar la estrategia y las acciones. De esta definición dependerán el tono, los mensajes y los canales utilizados y, en general, todas las herramientas que empleemos.

En el caso de una empresa del sector salud, podemos encontrar los siguientes públicos objetivos a nivel genérico (posteriormente, cada empresa lo adaptará a su realidad empresarial y comunicativa):

- Empleados: aquí se definiría la tipología de empleados, si se trata de una organización mayoritariamente femenina, la edad media o la categoría profesional que más prima, etc.
- Pacientes: a través de los estudios de mercado realizados por el Departamento de Marketing, se puede saber la tipología del paciente (status socioeconómico, edad media...) y los diferentes canales que prefieren a la hora de comunicarse.
- Medios de comunicación: normalmente serían medios de comunicación especializados en salud o en RSC.
- Gobierno corporativo: descripción del Gobierno Corporativo o el Equipo Directivo atendiendo a su edad, género y cualquier otra variante que pueda ser de utilidad.
- Proveedores: tipología de proveedor, si se trata de un proveedor sanitario o de servicios de gestión (agencias de Marketing, despacho de abogados, auditoría financiera, etc...). Otro dato a considerar es si los proveedores son, en su

mayoría, a largo plazo o si, por el contrario, tienen una relación con la empresa a medio o corto plazo.

- Otros: aquí se podría englobar otras empresas del sector o el sector en sí mismo o la Sociedad y el Medio Ambiente.

Una vez definido el público objetivo, será necesario elaborar el concepto comunicacional, descomponiendo los objetivos en mensajes relevantes para cada uno de los públicos objetivos. Este concepto comunicacional es el elemento diferencial que debe estar presente en todas las acciones a realizar, es decir, es la esencia del mensaje que tiene que estar presente en el resto de mensajes, reflejando el camino y el posicionamiento de la marca.

Para diseñar estos mensajes, hay que tener en cuenta los siguientes elementos (UNICEF, 2018):

- Ponerse en el lugar del otro: hay que llegar a la mente del público objetivo para maximizar el impacto de los mensajes.
- Diversidad e inclusión: los mensajes deben ser inclusivos.
- Especial sensibilidad a la hora de redactar los mensajes, teniendo en cuenta que el contenido tiene que transformar, educar y construir una sociedad más justa.
- Reflejar quién es la organización: no vender algo que no somos, es decir, construir el mensaje desde la coherencia con la identidad corporativa.

Tras el diseño de los mensajes, se deben seleccionar las acciones de comunicación o tácticas para hacer que el mensaje llegue a los públicos seleccionados. Cada herramienta seleccionada tiene que tener asociada unos objetivos que nos permitirá medir y evaluar en la última etapa del plan (fase 5).

Para comunicar esos mensajes a través de las diferentes herramientas hay dos vías básicas de comunicación (Aceed. C, 2009):

- a) Comunicación interna
- b) Comunicación externa

A continuación, se explicarán cada una de ellas y se analizarán los diferentes canales que se pueden utilizar para transmitir los mensajes.

## Comunicación interna:

Tiene un papel esencial a la hora de comunicar los ODS. Los públicos internos (empleados y gobierno corporativo) son los principales embajadores de la marca:

“Para obtener una buena comunicación interna debemos propiciar que dentro se produzca un diálogo abierto y multidireccional, así como habilitar canales y garantizar mecanismos de participación que sean conocidos por todos los miembros de la entidad.”  
(Meseguer.V, 2018).

Para comunicar con éxito los ODS, se presenta el siguiente decálogo (Fundación Seres, 2014):

- Coordinar con el departamento de comunicación interna como principal aliada para la difusión de las estrategias y acciones de RSC dentro de la compañía.
- Alinear objetivos, tal y como se ha detallado en el apartado anterior.
- Defender un modelo participativo en la toma de decisiones de la RSC. Por ejemplo, animar a que sean los propios profesionales los que elijan los proyectos sociales a los que la empresa apoye (Teaming) o acciones de voluntariado corporativo.
- Activar todos los canales de comunicación interna de los que disponga la compañía.
- Segmentar a la hora de definir los contenidos a comunicar, asumiendo el rol del equipo al que va dirigido el mensaje.
- Apoyarse en claves de comunicación para maximizar el impacto a través de acciones *teaser* para generar expectación o soportes innovadores.
- Incorporar lenguaje audiovisual ya que resulta más ágil, creativo y fomenta el recuerdo.
- Comunicar a través del ejemplo: es importante dar espacio a los equipos que más se impliquen con la política de RSC.
- Favorecer el feedback: es fundamental contar con canales que permitan obtener respuesta sobre las acciones de los ODS.

A este decálogo añadimos otras buenas prácticas propuestas por la Guía de la Comunicación Responsable (Meseguer, 2018) para desarrollar una comunicación interna eficaz en materia de ODS:

- Convierte a los empleados en embajadores.
- Diseña canales de comunicación específicos para cada grupo de interés.
- Detecta líderes dentro de la organización.
- Apóyate en los mandos intermedios para hacer llegar tu mensaje a cualquier parte de la organización.
- Premia el talento y el compromiso social.
- Incentiva la creatividad y la innovación.
- Impulsa nuevos proyectos y anima a los empleados a que los impulsen.

Un aspecto fundamental es pensar cuál debe ser el lenguaje que los grupos de interés quieren que utilicemos para dialogar con ellos. Para una comunicación efectiva tenemos que intentar satisfacer sus expectativas para que reciban el mensaje correctamente, interiorizándose tal y como tenemos en mente como emisores.

Las diferentes herramientas de comunicación interna que se pueden utilizar para difundir los mensajes de los ODS son (Asociación de Directivos de Comunicación, 2011):

- Reuniones: son una forma de mantener el contacto personal entre los grupos de interés de manera informal. Crear reuniones mensuales para tratar uno de los ODS seleccionados en formato debate puede ser una buena herramienta para que los empleados conecten con el mensaje.

Estas reuniones podrían adquirir los siguientes formatos:

- Los desayunos de trabajo con un alto directivo para charlar sobre los ODS posibilitan que se avance hacia una construcción conjunta de la política de Sostenibilidad. En los centros de salud o clínicas, los médicos pueden ser también un buen embajador para esta acción.
- Almuerzo informal mensual entre Dirección y algunos profesionales seleccionados que irían cambiando mensualmente para hablar sobre los ODS.

- Seminario mensual: se invitan a todos los profesionales a participar en un seminario que puede contar con la participación de una ONG que trabaje con el ODS a tratar. Es importante que la ONG tenga relación con el sector salud para un mayor acercamiento con la misión de la empresa.
- Intranet: es un canal interno que suele aglutinar mucho contenido, por lo que habilitar un espacio para los ODS, junto a otra información corporativa para los empleados, puede ser una manera de mantenerlos en contacto diario con los ODS. Se trata de un canal de consulta frecuente de los profesionales, por lo que su actualización con contenido interesante relativo a los ODS puede ser una fuente constante de información.

Es importante que existan banners específicos y espacios que puedan ser flexibles y se pueda cambiar según el diferente ODS y proyecto que se apoye.

Además de un canal de comunicación unidireccional donde la compañía lanza los mensajes, la intranet puede ser también una plataforma de escucha activa de los ODS, abriendo un canal de sugerencias donde los empleados pueden enviar ideas o proyectos que ayuden a la consecución de los ODS.

- Comunicados internos: el email corporativo es un medio diario para comunicar procesos o noticias relevantes para la compañía. Los ODS podrían incluirse dentro de la *newsletter* corporativa como una sección fija. En el caso de que la compañía no cuente con una *newsletter*, podría ser interesante crearla como herramienta de comunicación interna dando su espacio a la Sostenibilidad. Crear diseños propios que el receptor identifique rápidamente con los ODS puede ayudar a la conexión con los profesionales.
- Eventos Sociales: las convenciones y cenas de empresa son un momento idóneo para potenciar las relaciones personales. Establecer alguna pequeña acción creativa, como apoyar un catering saludable con productos sostenibles y ecológicos, puede ser una buena opción para posicionarse como una empresa socialmente responsable apoyando los ODS 2 y 12. Además, apostar por hacer un evento sostenible teniendo en cuenta la reducción del impacto ambiental y comunicarlo a los profesionales es una vía para predicar con el ejemplo. Se

pueden aprovechar las charlas de actualización médica para los profesionales, en caso que se realicen, para implantar esta acción.

- Redes Sociales Corporativas: dentro de los procesos de digitalización de las empresas, se están implementando redes sociales corporativas que permiten el intercambio de información entre empresas y empleados. La interacción entre los participantes creando herramientas que potencien el trabajo en equipo favorece la vinculación a los proyectos sociales y ambientales.
- Blog/Revista: medio interno donde se comparte información corporativa y donde, en ocasiones, son los propios empleados quienes redactan las noticias y los textos. Una idea interesante sería tratar temáticas relacionadas con los ODS y que fuesen los empleados quienes escribieran sobre las mismas.
- Televisión corporativa: herramienta moderna y eficaz que busca acercar las noticias de mayor interés y, además, da cabida a proyectos de Responsabilidad Social. Los mensajes de los ODS en las televisiones, que suelen estar en comedores y zonas comunes estratégicas, acercan las temáticas en los momentos de descanso / ocio de los profesionales.

Otras herramientas o acciones:

- Concurso de dibujos para niños de empleados donde tienen que aportar un trabajo que refleje uno de los ODS propuestos por la compañía.
- Cuestionario interactivo sobre los ODS a modo encuesta para conocer la cercanía de los empleados con los mismos.
- Utilizar cualquier día mundial relacionado con la salud para hacer acciones específicas de voluntariado corporativo.



## Comunicación externa

La comunicación externa engloba las herramientas para transmitir a los grupos de interés externos, es decir, aquellos que no viven dentro de la organización (pacientes, medios de comunicación, proveedores, sociedad, entre otros).

“La comunicación externa es toda aquella información que comunicamos mediante nuestras relaciones, acciones y gestión de nuestra compañía a los diferentes actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores, accionistas o la sociedad, y cuyo fin es mejorar la imagen de la marca.” (Meseguer. V, 2018).

Las principales herramientas de comunicación externa para comunicar los ODS a los públicos externos son:

- **Eventos:** utilizar un evento sostenible como acción de comunicación externa puede ser un primer paso para comunicar el compromiso con los ODS.

“Un evento sostenible es aquel evento diseñado, organizado y desarrollado de manera que se minimicen los potenciales impactos negativos ambientales, y que se deje un legado beneficioso para la comunidad anfitriona y todos los involucrados “(Fundación Oxígeno, 2014).

Esto significa que cualquier evento que se tenga con pacientes u otro de grupo de interés se puede diseñar teniendo en cuenta los ODS con acciones como la minimización de residuos consumidos, acciones de reciclaje o ahorro de energía o agua, entre otros. En el caso que la compañía organice un Congreso médico puede ser un momento para convertirlo en sostenible y vincularlo de manera directa con los ODS.

- **Web:** incorporar el compromiso con los ODS en el apartado de Sostenibilidad refuerza la imagen de la compañía hacia el exterior. Asimismo, otra opción a considerar sería crear una *landing* específica siguiendo los parámetros corporativos a nivel de branding de la compañía donde se comunique el compromiso con los ODS y se incorpore contenido audiovisual, como, por

ejemplo, a través de entrevistas a grupos de interés o con un hilo argumentativo liderado por los empleados.

- Redes Sociales: los nuevos medios digitales tienen una gran capacidad para llegar a la sociedad debido al gran consumo de los mismos actualmente. En este sentido, las redes sociales ofrecen una plataforma idónea para comunicar mensajes sociales a diferentes públicos:
  - Facebook: se genera contenido más emocional y está enfocado a un público más genérico, pero es una buena herramienta para acercarse a la sociedad en general y a los pacientes en particular. Para las empresas médicas es una buena plataforma para compartir contenido de innovación científico y médico, por lo que difundir noticias de salud relacionadas con los ODS puede crear un impacto positivo en el público externo.
  - Twitter: permite generar contenido más informativo y se puede crear una red de comunicación en torno al ODS 3 junto a otras empresas del sector. Crear un hashtag específico y dialogar con otras compañías del ámbito médico puede crear un contenido relevante que favorezca la sensibilización.
  - Youtube: el contenido audiovisual genera emociones en el receptor. En este sentido, Youtube es una fuente de creación de contenido de la que pueden embeber los otros medios digitales. Explicar el compromiso con los ODS a través de un vídeo genera conexión emocional con el público objetivo.
  - LinkedIn: red profesional que permite establecer contactos más profesionales entre entidades y empresas. Es una red idónea para transmitir información corporativa desde una voz más institucional, por lo que se pueden compartir las notas de prensas generadas o el compromiso a nivel directivo con los ODS. De hecho, los directivos pueden convertirse en líderes de opinión de la materia, estableciéndose así una estrategia en LinkedIn donde publiquen contenido en su red profesional relacionado con los ODS. Otra opción sería crear un grupo de LinkedIn “Salud y ODS” e invitar a profesionales del ámbito a unirse para compartir información relevante sobre el área.

- Relación con medios: esto se puede cristalizar a través de Notas de prensa, Ruedas de Prensa y Desayunos con medios de comunicación.

Según el Manual para la Comunicación estratégica para la sostenibilidad paso a paso (2016), las pautas a seguir en las relaciones con los medios son las siguientes:

- Establecer una relación con los periodistas y saber los temas que tratan para dirigir la información de la mejor forma posible.
- Realizar entrevistas propias grabadas a miembros de la organización y enviar el material a medios para que lo puedan integrar en sus historias.
- Utilizar festivos o vacaciones para difundir información atemporal de los ODS.
- Conocer exactamente los procesos comunicativos: qué hay que decirle al periodista, quien es el periodista encargado, dónde debo enviar la información y cuándo es el mejor momento para ponerse en contacto con el periodista.

Por último, después de desarrollar las estrategias y el contenido adecuado a comunicar, se debe desarrollar un cronograma con las diferentes acciones a realizar, los elementos técnicos y de personas para llevarlo a cabo y el presupuesto asociado para implementarlo.

Así pues, esta fase cuenta con las siguientes acciones a desarrollar:

- Delimitar el público objetivo.
- Desarrollar el concepto comunicacional.
- Diseñar los mensajes.
- Elegir las herramientas y las acciones a realizar.
- Realizar el cronograma y establecer los medios necesarios para llevarlo a cabo.

## 5. Evaluación, monitoreo y reporting

La forma en la que las empresas de salud evalúan sus contribuciones a los ODS es clave para informar sobre el avance y sobre los futuros compromisos. Por ello, es necesario un plan de seguimiento y comunicación coherente que permitirá un apoyo futuro y ampliar el conocimiento compartido (Asociación Empresarial para el Desarrollo, 2016).

Es necesario controlar periódicamente cómo se van desarrollando las acciones y medir el impacto que se ha generado para tomar acciones de mejora. Para ello, se deberá medir el alcance de los objetivos generales a través de los indicadores de éxito establecidos en la fase 3.

Además, las acciones de comunicación interna y externa deberán sumar para la consecución de los objetivos y podrán medirse de acuerdo a los parámetros comunicativos que se incluyen en la tabla 1 y 2:

**Tabla 1: Acciones de comunicación interna**

Herramienta utilizada	Propuesta de indicador
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de reuniones realizadas.</li><li>• Número de propuestas nacidas de las reuniones.</li><li>• Personas participantes de los diferentes grupos de interés.</li></ul>
Intranet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de visitas al apartado de los ODS en la intranet.</li><li>• Cantidad de mensajes recibidos y resueltos a través del buzón de sugerencias.</li></ul>
Comunicados internos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de emails.</li><li>• Nº de clics en los enlaces incluidos en los comunicados.</li></ul>
Eventos sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas participantes en los eventos sociales.</li><li>• Cantidad de acciones sociales/ambientales realizadas.</li><li>• Nº de profesionales involucrados en las acciones realizadas.</li></ul>
Redes sociales corporativas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mensajes publicados por los empleados referentes a los ODS.</li><li>• Nº de interacciones sobre la temática.</li></ul>

Blog/Revista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de noticias publicadas sobre los ODS.</li> <li>• Profesionales que han escrito en la revista sobre el tema.</li> <li>• N° de lectores.</li> </ul>
Televisión Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de mensajes publicado a la hora por número aproximado de personas en las zonas comunes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2: Acciones de comunicación externa**

Herramienta utilizada	Propuesta de indicador de comunicación
Eventos	N° de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones realizadas.</li> <li>• Personas involucradas y participantes.</li> </ul>
Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Visitantes únicos al apartado web.</li> <li>• Duración media de la visita.</li> </ul>
Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento del número de fans durante los días de publicación.</li> <li>○ N° de <i>Me gusta</i>, compartidos y comentados.</li> </ul> </li> <li>• Twitter:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento del número de fans durante los días de publicación.</li> <li>○ N° de likes o RT.</li> </ul> </li> <li>• Youtube – N° de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reproducciones de los Vídeos subidos.</li> <li>○ Likes en los vídeos.</li> <li>○ Comentarios.</li> </ul> </li> <li>• Instagram               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento del número de fans durante los días de publicación.</li> <li>○ Número de <i>Me gusta</i> o comentarios.</li> </ul> </li> </ul>
Relación con medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Impactos en medios.</li> <li>• Valor publicitario de los impactos</li> <li>• N° de entrevistas gestionadas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Esta información debería recogerse de manera mensual para poder ir analizando los datos de manera periódica y, de esta manera, poder establecer acciones de mejora para

umentar el impacto. Una vez cerrada la implementación establecida en el cronograma y con toda la información sobre el impacto, se recomienda elaborar una presentación de resultados de comunicación en materia de ODS para presentarlo al Consejo de Administración o la Dirección, principales impulsores del plan.

Además del informe de resultados de comunicación como un elemento interno, en este punto es importante incorporar un apartado sobre Reportes de Sostenibilidad, donde se incluirán los avances en la consecución de los objetivos establecidos en el Plan de Comunicación para los ODS.

En este sentido, las memorias de Sostenibilidad se han convertido en una herramienta clave al ofrecer a la sociedad y los grupos de interés, una información clara sobre el desempeño económico, social y medioambiental. Los ODS ofrecen un lenguaje común para narrar el proceso de reporte. Alinear los informes con los ODS permite discutir el desempeño de los mismos y, al mismo tiempo, alinear los mensajes con el lenguaje de los ODS para asegurar un lenguaje común de la política corporativa de Responsabilidad Social Corporativa.

Existen dos formas de integrar los ODS en las Memorias de Sostenibilidad (SDG Compass, 2016):

- Realizar un informe autónomo de los ODS, sin una estructura fija ni internacionalmente reconocida, donde la empresa organice la información claramente en torno a los ODS, pero siguiendo un criterio propio.
- Integrar los ODS dentro de los informes existentes incorporando soluciones visuales en cada uno de los apartados pertinentes. En el caso de utilizar el estándar como el GRI, se puede incorporar una columna de ODS al Índice estableciendo una relación entre indicador y asunto material con los ODS pertinentes.

Para elaborar un buen reporte, se debe seguir las siguientes directrices expuestas en la publicación de ComunicaRSE (2015) “Qué puede y debe hacer la comunicación para la Sustentabilidad”:

- Los reportes deben invitar a la reflexión.
- No deben ser muy largos.

- Volcarse en el sentido didáctico de los ODS.
- Generar una lógica narrativa.
- Mostrar cuáles son los desafíos y oportunidades que presentan.
- Los formatos deberían ser visuales, atractivos y cortos.
- Generar un reporte organizado, sistemático y constante.

En el gráfico 4 se recoge los detalles de cada una de las fases del proceso para elaborar un plan de comunicación de los ODS:

Gráfico 4: Fases plan de Comunicación



Fuente: Elaboración propia

## 4. Conclusión

La comunicación corporativa tiene un papel fundamental en la implantación de los ODS en una empresa, ya que permite establecer las herramientas de comunicación para su puesta en marcha. Además, facilita la transversalización del compromiso al conectar con los grupos de interés. Las empresas de salud tienen una responsabilidad en la consecución de los ODS, dada de su importancia como sector, por lo que deben planificar estratégicamente la comunicación en este ámbito para lograr los objetivos establecidos en la Agenda 2030.

La guía presentada en el presente TFM permite abordar la comunicación desde una perspectiva 360° para incorporar los ODS a nivel estratégico. Las cinco fases establecidas tienen una orientación práctica para la empresa de salud, buscando facilitar la integración de un modelo de ODS en las compañías.

La primera fase de análisis e integración marca la línea base al plantear la necesidad de alinear la estrategia de ODS con la estrategia de negocio y de comunicación de la compañía. La identificación de los grupos de interés, el desarrollo de un DAFO y de un mapeo de los ODS son tres acciones esenciales previas a la implantación de la Sostenibilidad. Para ello, es fundamental que el equipo de comunicación esté capacitado, puesto que serán los impulsores de la iniciativa a nivel de mensajes. Una vez formados, se procederá a establecer los Objetivos de comunicación que deberán alinearse con los otros objetivos de la compañía para que realmente se integre dentro de marca. Para conseguirlo, se debe establecer una estrategia de mensajes y sus consiguientes acciones, tanto de comunicación interna como externa. Por último, la medición y evaluación permitirá establecer acciones correctoras de mejora continua.

Informar sobre los ODS no es comunicar cualquier tipo de mensaje, sino que hay que trabajar la estrategia de comunicación desde la sensibilidad, la transparencia y el diálogo. Si las empresas de salud logran incorporar estas características dentro de los departamentos de comunicación de sus compañías, será más fácil alcanzar los objetivos establecidos en la Agenda 2030.



## 5. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Aceed, C. (2009). *Cómo elaborar el Plan de Comunicación. Manual práctico de la pyme*. pág.2
- Asamblea General Naciones Unidas. (2015). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015*.
- Asociación de Directivos de la Comunicación (2011). *La aplicación de las herramientas de comunicación interna a la RSE*, pág 49-67.
- Asociación Empresarial para el Desarrollo. (2016). *Comunicación estratégica para la Sostenibilidad paso a paso*, pág. 19, 24, 48, 55, 56, 57.
- Azuero, D. (2009), "La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable", pág.17.
- Benítez, R. (2014). *Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos*. <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/> (Visitada el 04/08/2019)
- Blay, M. (2016). *Marketing de los alimentos saludables y marketing 3.0*.
- Comunica RSE. (2015). *Qué puede y debe hacer la comunicación por la Sustentabilidad*, pág.45 y 48.
- Canal PRL. (2019). *Innovación en la Comunicación y Prevención de Riesgos Laborales*: <http://www.canalprl.com/innovacion-en-la-comunicacion-en-prl/3-comunicacion-y-prevencion-de-riesgos-laborales/> (Visitada el 10/07/2019)
- Deres. (2015). *Comunicación interna y RSE*, pág.22.
- Fundación Oxígeno. (2014), *Manual de eventos sostenibles*, pág. 3.
- Fundación Seres. (2016). *ODS, "Hoja de Ruta para empresas"*, pág.4.
- Fundación Seres. (2019). *Los ODS en las estrategias de RSC en España*.
- Fundación Seres. (2014). *Comunicación y RSC*, pág.3-4.
- García, P. (2018). *Fundación Seres. Seis claves para una comunicación responsable*.
- Guijarro, M. (2016). *Iebs School. Cómo elaborar un plan de comunicación en 9 pasos*. <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/> (Visitada el 10/08/2019)
- IESE Business School. (2017). *Empresa y Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Medios en Igualdad. (2017). *Manual de buenas prácticas en igualdad para medios de comunicación*, <http://www.mediosenigualdad.es/manual-igualdad-medios> (Visitada el 13/08/2019)
- Meira, Á. (2009). *Comunicar el Cambio Climático. Escenario Social y Líneas de Actuación*, pág 94-109.
- Meseguer, V. (2018). *Manual de Comunicación creativa y responsable*, pág.9, 133, 141, 142, 143.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos*: <https://unchronicle.un.org/es/article/objetivo-7-garantizar-el-acceso-una-energ-asequible-fiable-sostenible-y-moderna-para-todos> (Visitada el 07/07/2019)
- Naciones Unidas. (2015) *Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/oceans/> (Visitada el 07/07/2019)
- Observatorio de los ODS. (2018). *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo sostenible*, pág.14.
- OMS. (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*.
- Organización Mundial de la Salud (2019): [https://www.who.int/universal\\_health\\_coverage/un\\_resolution/es/](https://www.who.int/universal_health_coverage/un_resolution/es/) (Visitada el 17/07/2019)
- Organización Mundial de la Salud. (2019): <https://www.who.int/es/emergencias/ten-threats-to-global-health-in-2019> (Visitada el 17/07/2019)

- Orjuela, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*, pág.2.
- Orozco, J y Ferrer, C. (2013). *La Comunicación Estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa*, pág.5.
- Pérez, L. (2017) *Guía para crear una estrategia de comunicación* <https://www.makinglovetomarkets.es/blog/objetivos-estrategia-comunicacion/> (Visitada el 22/07/2019)
- PNUD. (2011). *Comunicación para el Desarrollo. Fortaleciendo la Eficacia de las Naciones Unidas*, pág.9.
- SDG Compass, (2016). *La guía para la acción empresarial en los ODS*, pág.13.
- Sosa, M. (2014). *La salud de las poblaciones y el Desarrollo Sostenible*, pág. 3.
- Sustainable Development Solutions Network (SDSN), (2017). “*Cómo empezar con los ODS en las universidades*”, pág. 34.
- Tur-Viñes, V y Montserrat, J. (2014). *Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones*.
- UNICEF. (2019). *Comunicación para el Desarrollo. La elaboración de enfoques y materiales creativos*.
- Upside down Comunicación. (2018): <http://upsidedowncomunicacion.com/contar-la-pobreza/> (Visitada el 24/07/2019)
- Vilariño. A. (2016). *Compromiso empresarial. El rol fundamental de la Comunicación en la RSC*.