



Cuadernos de Información

ISSN: 0716-162x

dgrassau@uc.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile
Chile

RECALDE V., MÓNICA

Algunas propiedades y principios de gestión: ¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable?

Cuadernos de Información, núm. 27, julio-diciembre, 2010, pp. 111-122

Pontificia Universidad Católica de Chile
Santiago, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97115375011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Dossier Comunicación Estratégica

ALGUNAS PROPIEDADES Y PRINCIPIOS DE GESTIÓN:

¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? ¹

How do communications help build more responsible companies?
Some properties and management principles

MÓNICA RECALDE V., Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, España. (mrecalde2@alumni.unav.es)

► Recibido 15/ 09/ 2010. Aceptado 02 / 11 / 2010

RESUMEN

La dimensión relacional de la empresa cobra un especial interés en la gestión de su responsabilidad social. Concretamente, la comunicación se manifiesta como un aspecto clave, pues se requiere de una gestión eficaz con los públicos para dar respuesta a sus demandas y expectativas. Por ello, este artículo centra su estudio en las relaciones comunicativas entre empresa y públicos y cómo éstas pueden ayudar a la responsabilidad corporativa. Con tal fin, se plantea un doble objetivo. En primer lugar, analizar su naturaleza a través de una propuesta en forma de propiedades. En segundo lugar, estas características se concretan en unos principios acordados de gestión comunicativa. De este modo, se trata de esclarecer en qué medida los vínculos comunicativos contribuyen a hacer de la compañía una entidad más responsable con sus grupos de interés.

Palabras clave: Responsabilidad social, empresa, *stakeholders*, gestión comunicativa.

ABSTRACT

A company's relational dimension is very important when managing its social responsibility. Specifically, communications relating with the public in order to answer their demands effectively. Accordingly, this paper focuses on communications between business and the public and on how these can help responsibility. To achieve this end, two aims are proposed. First, the nature of these relations by identifying their properties. Secondly, the features identified in a set of related communication management principles. The expectation is that in this way, the external communication links help make the company a more responsible entity with its stakeholders will be clarified.

Keywords: Social responsibility, enterprise, *stakeholders*, management.

¹ Este trabajo de investigación es parte de la tesis doctoral de la autora, ha sido financiado por el Gobierno de Navarra y, en sus inicios, por la Asociación de Amigos de Navarra.

2 La razón de su validez es que fue sometida a consulta y ha sido aprobada por organizaciones patronales, empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, instituciones locales, regionales, nacionales, europeas e internacionales además del ámbito académico.

3 José Miguel Embid (2006) apunta en esta línea que “la empresa no está obligada jurídicamente a ser una entidad socialmente responsable y el hecho de llevar a cabo un programa de responsabilidad social corporativa no implica para ella responsabilidad jurídica alguna, más allá de la puntual infracción que, en su caso, puede producirse respecto de concretas normas legales” (p. 40).

1. INTRODUCCIÓN

La gestión comunicativa constituye un ámbito esencial para la administración del conjunto de relaciones que la empresa mantiene con sus públicos. En las últimas décadas se ha producido un incremento de profesionales de la comunicación dedicados interna o externamente al asesoramiento en esta materia. Unido a ello, la comunidad académica asiste a un debate sobre la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que trata de definir la misión de la empresa, sus obligaciones derivadas como institución social (Freeman, 2010) y sus compromisos públicos (Ulrich y Sarasin, 1995). Algunos factores como la globalización (Scherer y Palazzo, 2010), el concepto ‘economía de intangibles’ (Lev, 2001; Drucker, 1993), la llamada Inversión Socialmente Responsable (ISR) (Lydenberg, 1992) han vinculado responsabilidad social y sustentabilidad empresarial. Además, en el marco internacional, encontramos algunas iniciativas como las del Global Compact de Naciones Unidas, el Libro Verde de la Comisión Europea, el World Business Council Sustainable Development (WBCSD), o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Estas circunstancias han propiciado que la RSE se encuentre en el centro del debate intelectual como un nuevo paradigma de gestión (Porter y Kramer, 2006). Las empresas han pasado de un modelo de gestión enfocado en dar valor a sus accionistas y clientes –maximización económica– a un compromiso más amplio con otros grupos de su entorno social. Ello conduce a un paradigma más rico de relaciones entre empresa y sociedad –concretamente, con sus públicos o grupos de interés– constituyéndose en el eje vertebral de su responsabilidad.

Este debate ha ido acompañado de investigaciones científicas que han abordado la perspectiva comunicativa de la RSE, especialmente su dimensión externa. Sin embargo, son pocos los trabajos que reflexionan sobre los principios configuradores que guían las relaciones comunicativas de una corporación con sus públicos. Estudios de este tipo ayudarían a una mejor gestión de los vínculos comunicativos que la empresa crea y mantiene. Esta cuestión no solo constituye un ejercicio deontológico de la profesión comunicativa sino que afecta al modo en el que compañía y entorno se relacionan y, por tanto, resulta clave en el ejercicio de su responsabilidad social. Por ello, se puede deducir de qué forma la comunicación contribuye a hacer de la empresa una organización más responsable con la sociedad. En la literatura académica predominan las investigaciones focalizadas en los instrumentos de reportes de sustentabilidad, marketing responsable (Kotler y Lee, 2008; Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010), así como su reflejo en la reputación de las compañías

(Lewis, 2003; Waddock, 2000). Ninguna de ellas constituye el objeto de análisis de este trabajo, que se centra en un análisis conceptual sobre las propiedades y funciones de la gestión comunicativa comunes a unas relaciones comunicativas con los públicos. Esta aportación es el fin último del que se asientan unos vínculos de calidad comunicativa. En definitiva, el valor social de la comunicación empresarial. Con tal fin, se parte de la hipótesis de que la gestión comunicativa contribuye a un cambio en la gestión de los vínculos de la empresa con personas y entidades. En el presente artículo se ordena algunos de los elementos considerados en la gestión de responsabilidad social y comunicación. En el presente artículo se pone un compendio de propiedades que definen la gestión de las relaciones comunicativas responsables. En la última parte de este trabajo se centra en las propiedades de la gestión comunicativa empresarial.

De este artículo se desprenden algunas conclusiones sobre la comunicación vista como el vehículo de gestión de las relaciones. Lo anterior permite determinar qué medida resulta un pilar básico en la gestión de las relaciones comunicativas responsables y, en definitiva, cuál es su contribución de la empresa y los públicos. Para ello, la organización debe contar con una perspectiva amplia que incluya la natural y extensa red de vínculos con sus públicos.

1.1 RELACIONES COMUNICATIVAS, NEXO ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN RESPONSABLE

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa parece generar consenso sobre su contenido y alcance entre la comunidad científica y profesional. Sin embargo, la definición propuesta por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001),² mayoritariamente utilizada (Windsor, 2006; Azuero, 2009; PriceWaterhouseCoopers, 2003). De acuerdo con ésta, la Responsabilidad Social Corporativa es “la integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus partes interesadas” (p. 3). En esta definición cabe analizar los siguientes aspectos:

En primer lugar, se destaca su voluntariedad. La RSC no impone de manifiesto que una de las dimensiones de la responsabilidad social es el cumplimiento de la ley. La trasciende porque su compromiso es más allá del entorno social. La explicación del Libro Verde es que los criterios sociales y ambientales deben integrarse en las operaciones comerciales de la empresa. Para ello será necesario que la responsabilidad social

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial no parece generar consenso sobre su contenido y limitaciones entre la comunidad científica y profesional. Sirva como referencia la definición propuesta por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001), mayoritariamente utilizada en la literatura. De acuerdo con esta, la Responsabilidad Social Empresarial es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”.

una parte estructural del negocio⁴ y, por tanto, la cultura corporativa éste inspirada en dichos compromisos (Hernández, 2008). Una filosofía de gestión responsable debe partir de la alta dirección y estar ligada a la misión, visión y valores de la organización e incorporarla a toda su cadena de producción. Por último, volviendo a la definición de la Comisión Europea, se contempla la responsabilidad social no solo en la actividad desarrollada por la compañía, sino también en el modo en el que se relaciona con los interlocutores. Las relaciones con los grupos de interés constituyen el primer objeto de la responsabilidad de la empresa (Freeman, 1984; Buyse y Verbeke, 2003).

Carroll (1999) expone que el estudio formal de la RSE tiene su origen⁵ en el siglo XX y encuentra su principal desarrollo en la segunda mitad, siendo la gestión empresarial -*management*- la disciplina que mayoritariamente la ha investigado (Lee, 2008). No obstante, existen algunas escuelas que sólo reconocen en las compañías una dimensión económica, la maximización del beneficio se considera, por esta razón, la meta. La primera está encabezada por el padre del liberalismo moderno Milton Friedman (1962) y niega toda existencia de responsabilidad social. La utilización de los recursos empresariales con fines altruistas es considerada una forma de socialismo y por ello denominan a la RSE como “doctrina subversiva”. En resumen, la responsabilidad social se convierte en un concepto peligroso que amenaza la base del libre mercado. La segunda corriente afirma que ésta representa una excelente herramienta que puede mejorar el beneficio (Lantos, 2001). Esta visión teórica mantiene un enfoque instrumental de la responsabilidad social, al servicio de conseguir el máximo beneficio económico para sus accionistas (Scherer y Palazzo, 2010). Existen diferentes estudios acerca de la influencia de la responsabilidad social sobre los resultados financieros (Wartick y Cochran, 1985).

Por su parte, el *management* ha focalizado gran parte de su estudio en la administración estratégica de las relaciones con los *stakeholders*. Esta dimensión resulta esencial para aplicar un modelo de responsabilidad integral en los vínculos de la empresa. Particularmente, la teoría del *stakeholder management* tiene su desarrollo en la década de los ochenta y los años noventa (Tseng, Duan, Tung y Kung, 2010). Gracias a ella se definen nuevas categorías de responsabilidad basadas en los diversos vínculos que establece la empresa con personas y entidades. A partir de este modelo, los negocios definen los sujetos ante los que deben responsabilizarse. Afirman que una sola corporación no pueden hacerse cargo del conjunto de la sociedad y que, por ello, su responsabilidad se circunscribe a sus grupos de interés (Freeman, 1984). Asimismo, la teoría de los *stakeholders* abarca alrededor de la compañía a un mayor número de ciudadanos e instituciones (proveedores, comunidad local, competidores, etc.) con respecto a otras escuelas más restrictivas. Esta ampliación del campo de visión resulta especialmente útil en la teoría de las organizaciones así como en otras corrientes que se encuentran excesivamente focalizadas en el accionista (teoría de la firma) o el cliente (gerencia estratégica de calidad).

La función comunicativa asume un rol central en la gestión de las relaciones con los públicos. Según el anuario de la Asociación de Directivos de Comunicación de España 2010,⁶ el 89% de los entrevistados afirma que ésta ha adquirido un peso creciente en los últimos cinco años. Además, de acuerdo a un estudio de la Asociación Europea de Directores de Comunicación⁷ (EACD), el 73% de los profesionales de relaciones públicas son tenidos muy en cuenta por el primer ejecutivo de la compañía (2009).

De igual modo, la responsabilidad social se ha convertido en objeto de estudio por parte de las relaciones públicas (Capriotti y Moreno, 2007; L'Etang, 1994; Clark, 2000). Actualmente asistimos a una discusión cuya pretensión es clarificar qué nexos

4 Al respecto afirma: “Es de la responsabilidad de la empresa -valga la redundancia- que planifica y produce productos o servicios que afectan al medio ambiente”. El analista de la empresa afirma que no provee información con la forma de la empresa para cumplir con los negocios; lo gerente de la empresa especula con pagar a un p

5 Sobre esta Echeverría afirma la idea de R. En el siglo XX el concepto de la empresa empresarial en el siglo XX, Sc su obra Bal refiere a la social con e economicid

6 Este estudio de 265 entrevistas a profesionales de relaciones públicas españolas (

7 Se trata de un estudio de carácter cuantitativo que recibe el nombre de *Comunicación y Responsabilidad Social*. Cuenta con 1.850 comunicadores de 34 países

existe entre ambas. La adopción por parte de los departamentos de comunicación de la gestión de la RSE plantea nuevas reflexiones sobre sus competencias y el papel social que desempeñan las relaciones con los públicos (Heath y Ryan, 1989). En la literatura referente a comunicación corporativa existen distintos enfoques. Algunos consideran la responsabilidad social como una función integrada de la comunicación (Botan y Hazleton, 2006; Goodman, 1994; Mckie y Munshi, 2007), otros se limitan a profundizar sobre el rol del profesional (Heath y Ryan, 1989). También existen estudios que apuntan su carácter estratégico en los contenidos de comunicación (Morsing y Beckmann, 2006) así como análisis sobre las diferencias y semejanzas entre compromiso social y relaciones públicas (L'Etang, 1994; Clark, 2000). Finalmente, ciertas investigaciones están focalizadas en la ética de la profesión (L'Etang, 2003; Kruckeberg y Starck, 2003).

Consecuentemente, la comunicación parece representar el vehículo de construcción y mantenimiento de los vínculos entre empresa y públicos⁸ (Lendingham y Bruning, 2000). Hoy más que nunca, ésta constituye un instrumento de gestión y de armonía para crear una base favorable de relaciones con los públicos. De acuerdo con Nieto (2000), “El concepto de relación implica referencia u ordenación de una persona hacia otra persona o cosa” (p. 53). De esta manera, se entiende por relación comunicativa en el marco empresarial un tipo de vínculo establecido entre la organización con una persona o grupo al que se designa como ‘interlocutor’ y que tiene a la comunicación como objeto de esa unión.

1.2 CUALIDADES DE UNA RELACIÓN COMUNICATIVA RESPONSABLE

El papel de la comunicación debería implicar el traslado del compromiso empresarial, los valores que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta, a la sociedad general (Azüero, 2009) y a los públicos en particular. Este nuevo marco de relaciones tiene unas implicaciones en la comunicación empresarial traducidas en unos rasgos concretos que se ponen de relieve. Este epígrafe tiene como objeto clarificar las características fundamentales de las relaciones comunicativas responsables entre empresa y públicos. Por ello, se destacan algunas propiedades relevantes. Resulta necesario extraerlas para asentar los fundamentos de una comunicación que ayude a la creación de unas relaciones responsables con los públicos. Estas cualidades reflejan un modelo de comunicación más comprometida con sus grupos de interés, que incluye la consideración de los sujetos como interlocutores, el diálogo como mecanismo de escucha y respuesta, la exi-

gencia de calidad informativa y, finalmente, la consecución de una meta para alcanzar altos niveles de confianza.

• **Interlocutores:** Dado que la definición de la Comisión Europea (2001) considera a los grupos de interés de la empresa como interlocutores, necesariamente la comunicación representa la primera propiedad de unos sujetos relacionables con los públicos. De este modo, se trata de un proceso de difusión de información, en el cual la institución es la fuente y el público, el receptor pasivo de la información (L'Etang, 2001). En cambio, este tipo de vínculos se caracteriza por ser un proceso de intercambio de ideas, opiniones y sentimientos. Los interlocutores desempeñan una participación activa en el proceso comunicativo porque éste se desarrolla a través de un proceso de diálogo (Morsing y Beckmann, 2006). Como resultado de este proceso, se produce una influencia recíproca y una modificación en las actitudes, intención y comportamiento.

Conviene precisar quiénes se constituyen como interlocutores de la empresa así como las responsabilidades de cada uno. Para ello, conviene dibujar un mapa global de las relaciones, mediante una secuencia ordenada, el conjunto de actores que conforma una empresa con sus interlocutores permanentes. Se propone una tipología inspirada en las clasificaciones de la literatura del *stakeholder management* (Clarke y Clegg, 1998; Henriques y Sadosky, 1996; Hill y Jones, 1992) así como en publicaciones elaboradas por empresas, ONGs, sindicatos y agencias de calificación no financiera de empresas europeas (Forética, 2009). Esta taxonomía clasifica a los actores en las relaciones comunicativas, abordando la relación, las metas de comunicación y el nivel de responsabilidad (Tabla 1).

• **Diálogo:** Las relaciones comunicativas se basan en el diálogo como modo inspirador para la creación de una cultura de diálogo. El diálogo constituye el mejor vehículo para la comprensión de las demandas de los públicos y la comprensión de sus demandas. El diálogo comienza con la expresión clara de los fundamentos y misión empresariales, que conforman la esencia del intercambio de pareceres entre las partes. Además, posibilita el camino hacia una solución. En última instancia, puede provocar cambios en el comportamiento organizativo (Gutiérrez García, 2002). La Pimentel (2002): “El diálogo tiene un sentido en el cual todos somos capaces de buscar lo mejor para nosotros mismos y no sólo defender nuestros intereses o con-

⁸ Lendingham y Bruning (1998) definen las relaciones entre empresa y público como “un estado en el que las acciones de cualquiera pueden tener un impacto en el bienestar económico, social, cultural o político de los demás” (p. 62).

TABLA 1: Tipología de relaciones comunicativas entre empresa e interlocutores

Interlocutores	Naturaleza	Metas	Responsabilidades
Accionistas e inversores (Mayoritarios, minoritarios)	Económica	-Ratificar al accionista la calidad de su inversión -Asegurar su compromiso y continuidad -Favorecer su prescripción entre potenciales accionistas o inversores -Facilitar el acceso a información periódica	-Proporcionar el retorno económico -Ofrecer información para la toma de decisiones
Mediadores financieros: analistas y agencias de rating	Informativa	Fortalecer los procesos de transparencia y valoración informativa	Ofrecer información rigurosa, precisa y constante
Proveedores	Contractual Colaboración	-Intercambio de información sobre estándares de responsabilidad social -Establecer sistemas de evaluación	-Mejorar la transparencia en la cadena de suministro -Aplicar criterios de responsabilidad ambiental en la actividad de los proveedores
Empleados	Contractual	Comunicación directa con los empleados: -Atender a sus demandas y expectativas -Difundir información -Evaluar nivel de satisfacción	-Salario justo -Seguridad -Igualdad -Formación y desarrollo profesional -Conciliación profesional/vida personal
		Comunicación mediada con sindicatos y comité de empresa: -Mejorar el entendimiento -Presentar resultados del cumplimiento de los acuerdos alcanzados	
Clientes	Transaccional	-Difundir información -Conseguir un nivel de satisfacción permanente -Evaluar su nivel de satisfacción -Gestión de reclamaciones	-Oferta de productos y servicios -Seguridad -Protección privacidad
Competidores	Competencia Colaboración	-Intercambio de información -Promover acuerdos de colaboración	Liderar contactos con el resto de competidores
Comunidad local	Convivencia	-Involucrar al entorno social -Identificar las necesidades locales -Generar confianza	Compromiso desarrollo comunitario, económico, empleo, social y medioambiental
Entidades de la sociedad civil	Colaboración	-Intercambio de información -Rendir cuentas sobre acción social	Aportar recursos técnicos y financieros
Medios de comunicación	Informativa Contractual (publicitaria)	-Proporcionar información -Atender a las demandas	-Proporcionar información exacta y veraz -Atender la demanda informativa
Administraciones públicas	Institucional	-Crear contactos periódicos con autoridades -Presentación de informes -Rendición de cuentas	-Atender a la legalidad -Pago de impuestos

Fuente: Elaboración propia

Las relaciones comunicativas responsables tienen al diálogo como modo inspirador para su consecución. El diálogo constituye el mejor vehículo para la escucha de los públicos y la comprensión de sus demandas. Este ha de comenzar con la expresión clara de los fundamentos de identidad y misión empresariales, que conforman un contenido esencial del intercambio de pareceres entre empresa y públicos. Además, posibilita el compromiso y, en última instancia, puede provocar cambios en el comportamiento organizativo (Gutiérrez García, 2010).

nes- o, en otro caso, acaba siendo una simple convención -en el mejor de los casos- o deriva en manipulación, en el peor” (p. 218). Siguiendo a esta autora, gracias al diálogo, la compañía crea con sus grupos de interés un marco de relaciones orientadas al bien común.

Esta idea permite trascender la visión instrumental de negociación de intereses entre empresa y públicos en favor de la organización.

¿Qué supone, en definitiva, establecer un diálogo continuo con los públicos? En primer lugar, exige la voluntad de compartir información de forma constante. En segundo lugar, provoca un compromiso con la propia relación. Los interlocutores centran sus esfuerzos en la colaboración (Grunig, 2000) como fórmula para encontrar soluciones que beneficien a ambas partes.

- *Calidad informativa:* Las relaciones comunicativas cuyo contenido se caracterice por la calidad informativa pueden contribuir a mejorar el conocimiento de las personas para llevar a cabo sus decisiones. De esta propiedad se extraen dos consecuencias. En primer término, se enriquece el conocimiento que tiene la organización sobre sus públicos. La información, conseguida a través de una labor de monitorización del entorno, posibilita a la alta dirección conocerlos. Esta función debe ser constante para detectar posibles cambios en las características de éstos (Ledingham y Bruning, 2000). Este punto resulta clave para el ejercicio de su responsabilidad que sólo podrá practicarse si la firma, previamente, conoce la comunidad en la que vive (Clark, 2000). De este modo, se estudia las actitudes y comportamientos de los públicos mediante la recopilación e interpretación sistemática de información (Cornelissen, 2004). En segundo término, cuando la compañía tiene como hábito aportar información valiosa a sus públicos, mejora la percepción de éstos sobre la realidad empresarial y, por tanto, fortalece sus relaciones.

La exigencia de calidad dominó el mundo de la industria a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa. Las empresas de todo el mundo implementaron programas bajo la bandera de la gestión de la calidad (*quality Management*). Actualmente, en la era de la información, el conocimiento es para los negocios un capital y para los públicos, el referente en la toma de decisiones.

Estos estándares de información podrían ser: exactitud, veracidad, y relevancia para los públicos (Center y Broom, 2000). El primero, conlleva proporcionar unos datos precisos que les proporcione una interpretación lo más adecuada posible a la realidad. La veracidad es consecuencia de una actitud transparente por parte de la empresa que, en un ejercicio de transparencia, informa con transparencia. La relevancia implica difundir hechos y datos que tengan importancia y valor para los públicos. Una información relevante es plural y está al servicio del interés público.

Finalmente, se podría añadir que estos estándares son tan vitales no sólo para la empresa sino para la sociedad en su conjunto. Esta idea la recoge Cornwell cuando afirma: “La exactitud de la información es un bien común de cualquier país y es crítica para el desarrollo, la seguridad y la confianza en una sociedad abierta. Y no puede plantearse como responsabilidad de los mass media: empresas e instituciones deben actuar activamente” (p. 106).

- *Lealtad:* La lealtad supone, en primer lugar, conocer las necesidades e intereses de los interlocutores y ser fiel a la entidad. De esta manera, éstos encuentran una orientación en la dirección de comunicación de ésta. Como L’Etang (2003) apunta que la función c

“conciencia ética” de la empresa (p. 55). Esta conciencia se materializa en el cumplimiento de unos compromisos adquiridos con cada uno de los públicos. Por ello, y en segundo lugar, la lealtad conlleva una labor de control sobre el grado de cumplimiento de esos compromisos.

Esta idea se basa en la concepción tradicional del profesional de la comunicación corporativa como una función mediadora entre la corporación y sus grupos de interés. Asume, de esta forma, un rol fronterizo: “La comunicación nace de romper barreras entre empresa y públicos y ayuda a comprender el interés público” (L’Etang, 2003, p. 55). La organización se relaciona con personas y entidades distintas, cada una de las cuales tiene necesidades especiales que requieren distintas formas de comunicación. Ésta debe ser directa, frecuente y sensible a sus deseos y preocupaciones. Los matices de las comunicaciones deben ser sensibles a todos los grupos de interés.

En síntesis, esta propiedad plantea un nuevo enfoque sobre la fidelidad en las relaciones comunicativas. Tradicionalmente, las firmas han buscado obtener la lealtad de los públicos hacia su empresa y, en el caso concreto de los clientes, fidelizarlos. Este marco de relaciones comunicativas responsables propone, además, una perspectiva complementaria: que la compañía demuestre lealtad hacia sus públicos. En definitiva, ésta se convierte en un valor recíproco como paso previo para la obtención de la confianza.

2. IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN COMUNICATIVA

Las propiedades de las relaciones comunicativas responsables descritas conllevan unas consecuencias en el modo de administrarlas por parte de la comunicación empresarial. Dado lo analizado anteriormente, parece indudable que debe existir una estructura comunicativa que coordine y ayude a gestionar las múltiples relaciones con los públicos de la empresa. Es necesario, por consiguiente, un contexto organizacional que haga posible y viable la puesta en práctica de las propiedades explicadas.

- **Integral:** La primera consecuencia que se deriva de unas relaciones comunicativas responsables es la necesidad de contar con una gestión holística. El modelo de comunicación integral⁹ aporta un sentido de globalidad que permite administrar todas las actividades de comunicación.¹⁰ Ésta se concreta en la integración de las competencias de comunicación de forma coordinada. Para responder a este modelo, la compañía debe tener presente las distintas áreas susceptibles de generar comunicación (Morales y Enrique, 2007). Esto comporta una ges-

ción compleja que armonice, por ejemplo: marketing¹¹, asuntos públicos, *issues management*, relaciones con los medios, publicidad, marketing directo, promoción de ventas comunicación interna, relaciones con la comunidad, etc. (Cornelissen, 2004). Estas disciplinas, cuando se trabajan de manera separada, a menudo obtienen un resultado parcial, redundante e, incluso, pueden ocasionar una sobrecarga de información en los públicos o una pérdida de credibilidad en el peor de los casos. El propósito general de esta integración es lograr una unidad en los criterios de planificación y ejecución para que la responsabilidad constituya un principio en todas las relaciones comunicativas. En esta línea, la dirección de comunicación, con un director al frente como máximo responsable, asume una función directiva que debe reportar directamente a la máxima dirección de la empresa -presidente, consejero delegado, director general, etc.- (Morales y Enrique, 2007). Esto implica el traslado regular de información sobre las relaciones compañía-entorno para participar, posteriormente, en la toma de decisiones. Para colaborar en la configuración de la estrategia empresarial, consecuentemente, el director de comunicación junto al órgano que representa debería formar parte de la alta dirección.¹²

- **Estratégica:** Para ser estratégica, la gestión de la comunicación requiere de la organización integrada descrita en el apartado anterior. Según Morales y Enrique (2007), para elaborar y ejecutar con eficiencia el plan estratégico la comunicación “debería participar activamente en el proceso estratégico global de la organización, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo para la Dirección General, asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad de la compañía, conociendo cómo es vista por dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la organización la imagen que eso genera” (p. 91).

Ahora bien, ¿qué rasgos definen la estrategia? El pensamiento estratégico consiste en predecir o establecer un futuro estado de metas deseado, determinar las fuerzas que ayudarán o impedirán avanzar en ellas y formular un plan que conduzca a su consecución (Robbins, 1990). La comunicación estratégica se caracteriza, en primer lugar, por su contribución al logro de la estrategia global de la corporación (Cornelissen, 2004). La dirección de ésta espera que las acciones comunicativas ayuden a cumplir sus objetivos generales. En segundo lugar, requiere de una planificación a largo plazo con una visión de futuro. No obstante, para su formulación será

9 Se emplea el término comunicación responsable para hacer referencia a la comunicación de la compañía. Desde la academia se han utilizado los términos comunicación responsable, marketing responsable, etc. total.

10 Entre ellas se engloban la comunicación de marketing, la publicidad, la comunicación de productos, el marketing directo, la comunicación institucional, la comunicación de crisis, gestión de imagen y relaciones con la comunidad, la organización. Enrique, 2007.

11 Para una definición de las relaciones de marketing con los públicos corporativos, véase Cornelissen (2004).

12 El Observatorio Permanente de la Comunicación y el Corporativismo en su informe afirmaba que la comunicación responsable debe estar ubicada orgánicamente en la primera línea de la organización y conseguir que la responsabilidad de la comunicación en el comité de dirección de la compañía o en la dirección directa con los públicos (Morales y Enrique, 2007).

13 Es el caso de la Directiva Europea 2004 sobre los requisitos de transparencia de información exigidos a los emisores de valores en el mercado regulado. (Comisión Europea, 2009). Otro ejemplo a nivel internacional es la Declaración de la Cumbre sobre los Mercados Financieros y la Economía Mundial celebrada en Washington en 2008.

14 En España la Ley de Transparencia del 2003 refuerza la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.

necesario previamente que la institución tenga determinada su misión (Goodman, 1994).

La gestión de la comunicación estratégica se practica en tres niveles: en el modo de planificación *-planning mode-*, toma la forma de un plan sistemático con una dirección por objetivos; en el modo de evolución *-evolutionary mode-*, la estrategia se desarrolla en el tiempo, representando un esquema de decisiones que responde a las amenazas y oportunidades en el entorno; y el modo de planificación, que ha sido tradicionalmente el nivel de estrategia más habitual. El modo de evolución está siendo cada vez más valorado para tratar con los cambios continuos en las empresas y en la sociedad. Por último, la evaluación constituye una parte fundamental de esta gestión que mide el impacto del programa (Cutlip, Center y Broom, 2000).

En conclusión, los responsables de comunicación participan en la toma de decisiones estratégicas importantes (Clark, 2000). Tal es así que la alta dirección exige a los profesionales pensar por encima de las fronteras de las relaciones públicas, analizando y comprendiendo las necesidades y preocupaciones de todas las unidades operativas.

- **Transparencia:** La transparencia se convierte en una exigencia para la gestión de la RSE y, por ende, en las relaciones comunicativas responsables con los públicos. La confianza de éstos depende del grado de transparencia. Este principio, se basa en la apertura del flujo de información a los públicos como una práctica habitual en la empresa. La gestión comunicativa debe actuar en dos niveles para ejercer esta transparencia: con el reporte de información y abriendo cauces de participación a los públicos.

La transparencia se ha visto impulsada, en primer lugar, en materia legislativa en el marco internacional¹³ y nacional¹⁴. Regula la información objeto de difusión obligatoria por determinados sujetos en el mercado, especialmente en las sociedades cotizadas. No existe, en cambio, una normativa que recoja la información referente a la rendición de cuentas en materia social. En segundo lugar, se ha potenciado a través de mecanismos de control de las corporaciones como es el caso de la CNMV o las asociaciones de consumidores. Más allá de lo estipulado por ley o de los sistemas de control externos, la cultura de la transparencia frente al secretismo u opacidad implica un modo de entender la empresa y sus relaciones comunicativas. Subyace en ella una apertura de la información hacia los públicos, que tienen derecho a saber y ante los que las compañías han de rendir cuentas. En referencia a ello, el término más utilizado es *accountability*. Este concepto no resulta novedoso

porque tradicionalmente las empresas se han comprometido a rendir cuentas, generalmente respecto a asuntos financieros. Sin embargo, la información social y ambiental ha ganado tanta relevancia en el desempeño empresarial que el reporte y su reporte constituye una práctica habitual. El reporte de RSE o los informes de sostenibilidad se han convertido en una herramienta de *reporting* clave. La adopción de estándares propuestos por GRI (*Global Reporting Initiative*) ha posibilitado que esta información sea fácilmente accesible entre sectores y se pueda estudiar su evolución. El GRI recoge que la información sobre el desempeño económico, ambiental y social de todas las organizaciones debe ser, por costumbre, similar a la presentación de informes financieros.

- **Constante:** La gestión comunicativa transparente tiene como característica la continuidad, que se refleja en su continuidad. La comunicación transparente dentro de la entidad ayuda a identificar y responder a los distintos entornos económicos, políticos, tecnológicos (Cutlip, Center y Broom, 2000). La transparencia posibilita a la compañía identificar sus oportunidades y amenazas en el tiempo, movilizar sus activos e implementar estrategias. Ejemplos claros de áreas como políticas públicas y sociales exigen unas relaciones comunicativas que se mantengan de manera continua.

La continuidad revela un cambio en el modo de gestión comunicativa, que adopta un modo proactivo de gestión de las relaciones y abandona un modo reactivo de conducta. De esta manera, se crea una estructura de gestión que es capaz de anticiparse a las necesidades y centra sus esfuerzos en tomar la iniciativa de la comunicación informándoles de manera ininterrumpida. La comunicación de información que opere regularmente en un periodo de tiempo fija esquemas organizativos que aseguran la misión de un flujo de información rápido y constante, como una cualidad que refuerza las relaciones comunicativas responsables a largo plazo.

3. CONSIDERACIONES FINALES

El presente artículo ha realizado un acercamiento a la gestión de la comunicación para propiciar relaciones comunicativas responsables con sus públicos. La RSE, como filosofía de gestión integral, inspira un modo de gestión comprometida con la sociedad, que se refleja en la capacidad de relacionarse con sus interlocutores. Esta afirmación es el resultado del desarrollo de este trabajo y la revisión bibliográfica.

pondiente, viene a confirmar la hipótesis inicial planteada: la responsabilidad social suscita un cambio en la forma de entender los vínculos que la empresa mantiene con personas y entidades.

Sin embargo, dada la amplitud y complejidad del tema abordado, se advierte que algunos conceptos podrían ser objeto de una reflexión más detallada en posteriores investigaciones doctrinales. Aquí se apuntan tres posibles líneas de estudio que aúnan comunicación y Responsabilidad Social Empresarial: la responsabilidad del profesional, la investigación de los procesos de diálogo con los públicos estratégicos y el diseño de herramientas que mejoren la elaboración y comunicación de las memorias de responsabilidad corporativa.

Por último, se apunta, en primer lugar, a que las relaciones comunicativas responsables contribuyen directamente a hacer de la empresa una institución responsable socialmente. Éstas sientan las bases para la construcción de un diálogo en un marco de desarrollo social, donde organización y públicos se encuentran para la búsqueda de aquellos bienes conjuntos. Además, gracias a un intercambio de información constante, hacen posible que la firma escuche y responda a las demandas de personas y grupos de interés. En consecuencia, la comunicación desempeña un papel más importante que el de ser portavoz de la RSE. Las relaciones comunicativas responsables

conducen a hacer de la compañía una institución más abierta a su entorno, consciente del impacto de su actividad y con una conciencia clara de servicio público, en otras palabras, más responsable con la ciudadanía.

En segundo lugar, las propiedades de las relaciones comunicativas responsables necesitan de unos principios de gestión en comunicación acordes. Las propiedades descritas en este trabajo -interlocución, diálogo, calidad informativa y lealtad- sólo son viables cuando son gestionadas de acuerdo a unos principios determinados. Su coordinación y administración se circunscriben a unos parámetros de comunicación integral, estratégica, transparente y constante.

Por último, como elemento sustancial, la comunicación debe ser reconocida en la estructura organizacional de la empresa en coherencia a su importancia estratégica. Si, como se afirmó, las relaciones comunicativas responsables contribuyen directamente a hacer de la compañía una entidad más responsable socialmente, la comunicación, en sentido global, debería ser valorada en consecuencia dentro del esquema organizativo empresarial. Esto implica un planteamiento directivo que, por un lado, la integre en el comité de dirección y, por el otro, dote al departamento de comunicación de la infraestructura necesaria para ayudar a gestionar las relaciones con los públicos.

REFERENCIAS

- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Botan, C.H. y Hazleton, V. (2006). *Public relations theory II*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33, 84-91.
- Carrascosa, J.L. (2003). *De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Información versus comunicación*. Madrid: Arcadia.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review* 4, 497-505.
- Clark, C.E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review* 26(3), 363-380.
- Clarke, T. y Clegg, S. (1998). *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Londres: HaperCollins Business.
- Comisión Europea (2009). *Directiva sobre transparencia. Informe de valoración*. Bruselas: Mazars.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Mazars.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication practice*. Londres: SAGE Publications.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. y Broom, G.M. (2002). *Public Relations*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- DIRCOM (2010). *Anuario de la comunicación*. Asociación de Directivos de Comunicación.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist Society*. London: Butterworth-Heinemann.
- EACD (2009). *European Communication Monitor*. Bruselas: European Association of Communication Directors.
- Embid, J.M. (2006). Perfil jurídico de la responsabilidad social corporativa. En Vargas, L. (Coord.) *La Responsabilidad Social Corporativa en un enfoque multidisciplinar*. (pp. 36-63). Madrid: Civitas.
- Forética, (2009). *Diálogo con los grupos de interés para empresas y stakeholders*. Madrid: Forética.
- Freeman, R.E. (2010). Teoría superior de stakeholders. *Congreso de EBEN*, España, Bilbao.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- García Echeverría, S. (1982). *Responsabilidad social de la empresa*. Madrid: Mapfre.
- Goodman, M.B. (1994). *Corporate communication practice*. Nueva York: State University of New York Press.
- Grunig, J.E. (2000). Collectivism, collaboration and corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research* 12(1), 21-38.

- Gutiérrez García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147-160.
- Heath, R.L. y Ryan, M. (1989). Public relations role in defining corporate social responsibility. *Journal of Mass Media Ethics*, 4(1), 21-38.
- Henriques, I. y Sadosky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of "stakeholder" importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hernández, J.R. (2008). El criterio de incidencia en la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Empresa y Humanismo. Nuevas tendencias*, 70, 66-73.
- Hill, C. y Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132-154.
- Hurtado, I. y Valor, C. (2009). *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos del milenio*. Madrid: Catarata.
- Kotler, P., Hartajaya, H. y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken: Wiley.
- Kotler, P. y Lee, N.R. (2008). *Social Marketing Influencing Behaviors for Good*. Thousand Oaks: Sage.
- Kruckeberg, D. y Starck, K. (2003). Ethical obligations of public relations in an era of globalisation. *Journal of Communication Management* 8(1), 29-40.
- Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18(7), 595-630.
- Ledinghan, J.A. y Bruning, S.D. (2000). *Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledinghan, J.A. y Bruning, S.D. (1998). Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review* 24, 55-65.
- Lee, M.P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Review* 10(1), 53-73.
- L'Etang, J. (2003). The myth of the 'ethical guardian': An examination of its origins, potency and illusions. *Journal of Communication Management*, 8(1), 53-67.
- L'Etang, J. (1994). Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 13(2), 111-123.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington D.C.: Brookings Institution.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management* 7(4), 356-394.
- Lydenberg, S. (2002). La inversión socialmente responsable: pasado, presente y futuro. *Foro sobre Economía y Responsabilidad Social Empresarial. Fundación Ecología y Desarrollo*. Zaragoza.
- McKie, D. y Munshi, D. (2007). *Reconfiguring public relations: ecology, equity and enterprise*. Nueva York: Routledge.
- Morales, F. y Enrique, A.M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisi* 35, 83-93.
- Morsing, M. y Beckmann, S.C. (2006). *Strategic CSR communication*. Copenhagen: DJØF Publishing.
- Naciones Unidas (2000). *Global Compact*. Consultado el 24 de junio de 2010 en: <http://www.unglobalcompact.org>.
- Nieto, A. (2000). *Persona, relación, marketing*. Buenos Aires: Colección de Cuadernos Australes de Comunicación, Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Austral.

- Pimentel, A. (2002). La responsabilidad social de las empresas. En Villafañe, J. *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (pp. 191-218). Madrid: Pirámide.
- Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la empresa socialmente responsable*. Madrid: ediciones de las Ciencias sociales.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- PriceWaterhouseCoopers (2003). *RSC: tendencias empresariales en España*. Madrid: PriceWaterhouseCoopers.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure; Design and Applications*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J. y Blair, J.D. (1991). Strategies for assesing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive* 5, 61-75.
- Scherer, A.G. y Palazzo, G. (2010). The New Political Role of Business in a Globalized World. A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, (Accepted article).
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Tseng, H.C., Duan, C.H., Tung, H.L. y Kung, H.C. (2006). Modern business ethics research: conceptual relationships. *Journal of Business Ethics* 91, 1-15.
- Waddock, S. (2000). The Multiple Bottom Line: Corporate Citizenship: Social investing, Responsibility Audits. *Business and Society* 39, 323-345.
- Wartick S.L. y Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Management Review* 10, 758-769.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Key Approches. *Journal of Management Studies* 43, 133-143.

Mónica Recalde es Doctoranda del departamento Empresa Informativa, Facultad de Comunicación Navarra. / Licenciada en Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas.