



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](http://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? <sup>1</sup>

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 acordes 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 a company. To achieve this end, two aims are proposed. First, the nature of these relations by identifying their properties. Second, to realize the features identified in a set of related communication principles. The expectation is that in this way, the communication links help make the company a more responsible entity. Stakeholders will be clarified.*

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

<sup>1</sup> 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.

## 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 empresas.

(Lewis, 2003; Waddock, 2000). Ninguna de el objeto de análisis de este trabajo, que se analiza conceptual sobre las propiedades y función comunicativa comunes a unas relaciones con los públicos. Esta aportación es el fundamento que se asientan unos vínculos de calidad, en definitiva, el valor social de la comunicación. Con tal fin, se parte de la hipótesis de que existe un cambio en la gestión de los vínculos entre la empresa con personas y entidades. En el presente trabajo se ordena algunos de los elementos considerados como responsabilidad social y comunicación. En el apartado final se expone un compendio de propiedades que definen las relaciones comunicativas responsables. La última parte de este trabajo se centra en las implicaciones de la gestión comunicativa empresarial.

De este artículo se desprenden algunas conclusiones sobre la comunicación vista como el vehículo de establecimiento de las relaciones. Lo anterior permite saber qué medida resulta un pilar básico en la gestión responsable 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 P GESTIÓN RESPONSABLE

El concepto de Responsabilidad Social parece generar consenso sobre su contenido entre la comunidad científica y profesional. Sin embargo, la definición propuesta por la Comisión para la elaboración del Libro Verde (2001),<sup>2</sup> mayoritariamente utilizada (Windsor, 2006; Azuero, 2009; PriceWaterhouseCoopers, 2003). De acuerdo con ésta, la Responsabilidad Social 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 stakeholders” (p. 3). En esta definición cabe analizar:

En primer lugar, se destaca su voluntariedad, pone de manifiesto que una de las dimensiones de la responsabilidad social es el cumplimiento de la legislación que la rige. La voluntariedad trasciende porque su compromiso es motivado por la voluntad de transformar el entorno social. La explicación del Libro Verde muestra que los criterios sociales y ambientales deben integrarse con las estrategias y operaciones comerciales de la empresa. Para alcanzar la responsabilidad social, será necesario que la responsabilidad social sea una estrategia de negocio.

---

**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 negocio<sup>4</sup> 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; Buysse y Verbeke, 2003).

Carroll (1999) expone que el estudio formal de la RSE tiene su origen<sup>5</sup> 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 circumscribe 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,<sup>6</sup> 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 Comunicación<sup>7</sup> (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 nexo

<sup>4</sup> Al respecto, Echeverría (2008) afirma: “Es de la responsabilidad social de la empresa que planifique y desarrolle sus productos de acuerdo con las necesidades del medio ambiente y las demandas de los consumidores, analista de la responsabilidad social que no provoca daños ni perjudica con la forma en que se realizan las actividades de los negocios; lo que es de la responsabilidad social es que el gerente de la empresa no especula con el dinero que se paga a un proveedor”.

<sup>5</sup> Sobre este tema, Echeverría (2008) expone la idea de R. Freeman: “En el siglo XX, el concepto de responsabilidad social de la empresa se ha desarrollado en el siglo XX, Se ha centrado en su obra Balmer, que refiere a la responsabilidad social con el medio ambiente y la economía”.

<sup>6</sup> Este estudio se realizó en 2010 entre 265 profesionales de las relaciones públicas españolas (Asociación de Directivos de Comunicación de España).

<sup>7</sup> Se trata de un estudio de carácter europeo que recibe el nombre de *European Communication Survey* (ECS). Cuenta con datos de 1.850 comunicadores de 34 países europeos.

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 públicos<sup>8</sup> (Ledingham 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 (Azuero, 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-

**8** Ledingham 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).

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

• *Interlocutores*: Dado que la definición de la Comisión Europea (2001) considera a los grupos de interés como interlocutores, necesariamente la ética representa la primera propiedad de unos vínculos sostenibles con los públicos. De este modo, se trata de la difusión de información, en el cual la institución es la fuente y el público, el receptor pasivo de la misma (Lo, 2001). En cambio, este tipo de vínculos se caracterizan por que intercambian y comparten ideas, opiniones y conocimientos. Los interlocutores desempeñan una participación activa en el proceso comunicativo porque éste se desarrolla en un contexto de diálogo (Morsing y Beckmann, 2006). De esta forma, se produce una influencia recíproca y una modificación en las actitudes, intención y comportamiento.

Conviene precisar quiénes se constituyen en interlocutores de la empresa así como las responsabilidades que tienen. Para ello, conviene dibujar un mapa global de los interlocutores mediante una secuencia ordenada, el conjunto de los cuales es una empresa con sus interlocutores permanentes. Existe una tipología inspirada en las clasificaciones elaboradas desde la literatura del *stakeholder management* (Clarke y Clegg, 1998; Henriques y Sadorski, 1991; Hill y Jones, 1992) así como en las tipologías elaboradas por empresas, ONGs, sindicatos y agencias de calificación no financiera de empresas europeas (Forética, 2009). Esta taxonomía es útil en las relaciones comunicativas, abordando la relación, las metas de comunicación y las responsabilidades (Tabla 1).

• *Diálogo*: Las relaciones comunicativas deben basarse en el diálogo como modo inspirador para la comunicación. El diálogo constituye el mejor vehículo para establecer una relación entre la empresa y los públicos y la comprensión de sus demandas. Se trata de comenzar con la expresión clara de los fundamentos y la misión empresariales, que conforman la esencia del intercambio de pareceres entre los interlocutores. Además, posibilita el camino hacia una relación más sólida. Sin embargo, en última instancia, puede provocar cambios en la cultura y el desarrollo organizativo (Gutiérrez García, 2002; la Pimentel (2002): "El diálogo tiene un sentido de reciprocidad, en el cual todos somos capaces de buscar lo mejor para la empresa y no sólo defender nuestros intereses o com-

**TABLA 1: Tipología de relaciones comunicativas entre empresa e interlocutores**

Interlocutores	Naturaleza	Metas	Responsabilidad
<b>Accionistas e inversores (Mayoritarios, minoritarios)</b>	Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ratificar al accionista la calidad de su inversión</li> <li>-Asegurar su compromiso y continuidad</li> <li>-Favorecer su prescripción entre potenciales accionistas o inversores</li> <li>-Facilitar el acceso a información periódica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar el retorno económico</li> <li>-Ofrecer información para las decisiones</li> </ul>
<b>Mediadores financieros: analistas y agencias de rating</b>	Informativa	Fortalecer los procesos de transparencia y valoración informativa	Ofrecer información rigurosa, precisa y constante
<b>Proveedores</b>	Contractual Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intercambio de información sobre estándares de responsabilidad social</li> <li>-Establecer sistemas de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar la transparencia en la suministro</li> <li>-Aplicar criterios de responsabilidad ambiental en la actividad de los proveedores</li> </ul>
<b>Empleados</b>	Contractual	Comunicación directa con los empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender a sus demandas y expectativas</li> <li>-Difundir información</li> <li>-Evaluar nivel de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salario justo</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Igualdad</li> <li>-Formación y desarrollo profesional</li> <li>-Conciliación profesional/vida personal</li> </ul>
		Comunicación mediada con sindicatos y comité de empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar el entendimiento</li> <li>-Presentar resultados del cumplimiento de los acuerdos alcanzados</li> </ul>	
<b>Clientes</b>	Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difundir información</li> <li>-Conseguir un nivel de satisfacción permanente</li> <li>-Evaluar su nivel de satisfacción</li> <li>-Gestión de reclamaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferta de productos y servicios</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Protección privacidad</li> </ul>
<b>Competidores</b>	Competencia Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intercambio de información</li> <li>-Promover acuerdos de colaboración</li> </ul>	Liderar contactos con el resto de competidores
<b>Comunidad local</b>	Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Involucrar al entorno social</li> <li>-Identificar las necesidades locales</li> <li>-Generar confianza</li> </ul>	Compromiso desarrollo económico, empleo, social y medioambiental
<b>Entidades de la sociedad civil</b>	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intercambio de información</li> <li>-Rendir cuentas sobre acción social</li> </ul>	Aportar recursos técnicos y financieros
<b>Medios de comunicación</b>	Informativa Contractual (publicitaria)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar información</li> <li>-Atender a las demandas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar información exacta</li> <li>-Atender la demanda informativa</li> </ul>
<b>Administraciones públicas</b>	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear contactos periódicos con autoridades</li> <li>-Presentación de informes</li> <li>-Rendición de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender a la legalidad</li> <li>-Pago de impuestos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

---

**Las relaciones comunicativas responsables tienen al diálogo como modo inspirador de 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 para el intercambio de pareceres entre empresa y públicos. Además, posibilita el cambio de actitudes y un 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 comunicación en la industria a finales de la década de los ochenta y comienzos de los noventa. Las empresas de todo tipo implementaron programas bajo la bandera de la gestión de calidad (Total Quality Management). Actualmente, en la era de la información, el conocimiento es para los negocios un capital intangible y para los públicos, el referente en la toma de decisiones.

Estos estándares de información podrían garantizar la exactitud, veracidad, y relevancia para los públicos (Hart Center y Broom, 2000). El primero, conlleva la obtención de unos datos precisos que les proporcione una visión pretragmática lo más adecuada posible a la realidad. La veracidad es consecuencia de una adecuada gestión de parte de la empresa que, en un ejercicio de transparencia, informa con transparencia. La relevancia es la voluntad de 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 vitales no sólo para la empresa sino para la sociedad en su conjunto. Esta idea la recoge Clark (2000), cuando afirma: "La exactitud de la información es un derecho básico bien común de cualquier país y es crítica para el desarrollo económico, la seguridad y la confianza en un sistema político abierto. Y no puede plantearse como responsabilidad exclusiva de los mass media: empresas e instituciones tienen que actuar activamente" (p. 106).

- *Lealtad:* La lealtad supone, en primer lugar, la consideración de las necesidades e intereses de los interlocutores y la voluntad de la entidad. De esta manera, éstos encuentran su representación en la dirección de comunicación de ésta. L'Etang (2003) apunta que la función comunicativa de la dirección

“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 integral<sup>9</sup> aporta un sentido de globalidad que permite administrar todas las actividades de comunicación.<sup>10</sup> 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-

tion compleja que armonice, por ejemplo: marketing<sup>11</sup>, 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.<sup>12</sup>

- 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

comunicaci

hacer refer

de la comun

Desde la ac

han utilizad

comunicaci

marketing c

total.

10 Entre ell

engloban la

de marketin

-publicidad

de producto

marketing c

comunicaci

institucion

de crisis, ge

imagen y re

y la comun

organizaci

Enrique, 20

11 Para un

las relaci

de marketin

públicas co

Cornelissen

12 El Observ

Permanente

y el Corpora

en su inform

afirmaba qu

comunicaci

ubicada org

la primera l

y consiguie

responsabl

en el comité

compañía o

directa o

(Morales y E

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 internacional<sup>13</sup> y nacional<sup>14</sup>. 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 de rendir cuentas, generalmente respecto a aspectos financieros. Sin embargo, la información social y ambiental adquiere tanta relevancia en el desempeño empresarial que su reporte constituye una práctica habitual. La RSE o los informes de sostenibilidad se han convertido en una herramienta de *reporting* clave. La adopción de los estándares propuestos por GRI (*Global Reporting Initiative*) ha posibilitado que esta información sea fácilmente comparada entre sectores y se pueda estudiar su evolución. La guía elaborada del GRI recoge que la información sobre el desarrollo económico, ambiental y social de todas las organizaciones debe ser presentada de una manera similar a la costumbre, similar a la presentación de informes financieros.

- **Constante:** La gestión comunicativa integrada y transparente tiene como característica la continuidad, que se refleja en su continuidad. La comunicación permanente dentro de la entidad ayuda a identificarse con los públicos y a adaptarse a los distintos entornos económicos, políticos y tecnológicos (Cutlip, Center y Broom, 2000). La constancia facilita a la compañía identificar sus oportunidades y amenazas en el tiempo, movilizar sus activos e impulsar cambios. Ejemplos claros de áreas como políticas públicas y relaciones sociales exigen unas relaciones comunicativas permanentes y de manera continua.

La continuidad revela un cambio en el modo de gestión comunicativa, que adopta un modo proactivo en la gestión de las relaciones y abandona un modo reactivo. De esta manera, se crea una estructura organizativa que es capaz de anticiparse a las necesidades y demandas de los públicos y centra sus esfuerzos en tomar la iniciativa y comunicársela de manera transparente. La constancia en la difusión de información que opere regularmente en un período de tiempo fija esquemas organizativos que permiten la misión de un flujo de información rápido y constante, así como una cualidad que refuerza las relaciones entre las empresas y sus públicos responsables a largo plazo.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES

El presente artículo ha realizado un acercamiento a la gestión de la comunicación para propiciar la relación entre las empresas y sus públicos. La RSE, como una filosofía de gestión integral, inspira un modo de gestión comprometida con la sociedad, que se refleja en la forma de relacionarse con sus interlocutores. Esta afrontación es el desarrollo de este trabajo y la revisión bibliográfica.

**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.

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.
- Buyssse, 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 ParadiEME: 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. (2006). *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.) *de 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. En 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*. Chicago: 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), 21-42.

- 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 Sadorsky, 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. *Análisis* 35, 83-93.
- Morsing, M. y Beckmann, S.C. (2006). *Strategic CSR communication*. Copenhague: 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 Villafaña, 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 assessing 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, C. (2003). Modern business ethics research: concepts and relationships. *Journal of Business Ethics* 41, 91-106.
- 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. *Journal of Management Review* 10, 758-769.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Key Approaches. *Journal of Management Studies* 43, 103-125.

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