

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 company?  
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 it comes to managing its social responsibility. Specifically, communications are a key tool for relating with the public in order to answer their demands and expectations effectively. Accordingly, this paper focuses on communications relations between business and the public and on how these can help corporate responsibility. To achieve this end, two aims are proposed. Firstly, to analyze the nature of these relations by identifying their properties. Secondly, to materialize the features identified in a set of related communications management principles. The expectation is that in this way, the extent to which communication links help make the company a more responsible entity with its stakeholders will be clarified.*

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

<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 la Universidad 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 compañías

(Lewis, 2003; Waddock, 2000). Ninguna de ellas representa el objeto de análisis de este trabajo, que se circunscribe a un análisis conceptual sobre las propiedades y principios de gestión comunicativa comunes a unas relaciones más responsables con los públicos. Esta aportación es el fundamento sobre el que se asientan unos vínculos de calidad que demuestren, en definitiva, el valor social de la comunicación en la compañía. Con tal fin, se parte de la hipótesis de que la RSE está suscitando un cambio en la gestión de los vínculos que mantiene la empresa con personas y entidades. En el primer epígrafe se ordena algunos de los elementos considerados relevantes sobre responsabilidad social y comunicación. En el segundo, se propone un compendio de propiedades que definen la naturaleza de las relaciones comunicativas responsables. Finalmente, la última parte de este trabajo se centra en las implicaciones de la gestión comunicativa empresarial.

De este artículo se desprenden algunas conclusiones, como la comunicación vista como el vehículo de creación y mantenimiento de las relaciones. Lo anterior permitirá deducir en qué medida resulta un pilar básico en la gestión denominada responsable y, en definitiva, cuál es su contribución al servicio de la empresa y los públicos. Para ello, la organización deberá contar con una perspectiva amplia que incluya en su gestión la natural y extensa red de vínculos con sus grupos de interés.

### 1.1 RELACIONES COMUNICATIVAS, NEXO PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE

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),<sup>2</sup> mayoritariamente utilizada en la literatura (Windsor, 2006; Azuero, 2009; PriceWaterhouseCoopers, 2003). De acuerdo con ésta, 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” (p. 3). En esta definición cabe analizar varios aspectos.

En primer lugar, se destaca su voluntariedad.<sup>3</sup> Carroll (1979) pone de manifiesto que una de las dimensiones de la responsabilidad social es el cumplimiento de la legalidad, aunque la trasciende porque su compromiso es más amplio con el entorno social. La explicación del Libro Verde apunta que los criterios sociales y ambientales deben integrarse en las operaciones comerciales de la empresa. Para alcanzar esta meta será necesario que la responsabilidad social se convierta en

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).

**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 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,<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 nexos

**4** Al respecto Pizzolante (2009) afirma: “Es tan “responsable” de la responsabilidad social -valga la redundancia- el que planifica y desarrolla productos que agreden al medio ambiente; como lo es el analista de recursos humanos que no provee al personal con la formación adecuada para cumplir con el plan de negocios; lo mismo que el gerente de tesorería, que especula con el dinero y deja de pagar a un proveedor” (p. 102).

**5** Sobre esta afirmación, García Echeverría (1982) señala que la idea de RSE no es nueva. En el siglo XIX se utilizaba el concepto “política social empresarial”. A principios del siglo XX, Schmalenbach en su obra Balance dinámico se refiere a la responsabilidad social con el término “La economicidad comunitaria”.

**6** Este estudio está basado en 265 entrevistas a empresas españolas (DIRCOM, 2010).

**7** Se trata de una investigación de carácter anual europea que recibe el nombre de *Communication Monitor* y cuenta con una muestra de 1.850 comunicadores de más de 34 países. (EACD, 2009).

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> (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 (Azuerro, 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 lealtad como meta para alcanzar altos niveles de confianza.

- *Interlocutores*: Dado que la definición del Libro Verde de la Comisión Europea (2001) considera a los grupos de interés de la empresa como interlocutores, necesariamente esta característica representa la primera propiedad de unos vínculos responsables con los públicos. De este modo, se trasciende el modelo de difusión de información, en el cual la institución representa la fuente y el público, el receptor pasivo de la misma (Sotelo, 2001). En cambio, este tipo de vínculos se caracterizan porque intercambian y comparten ideas, opiniones e información. Los interlocutores desempeñan una participación similar en el proceso comunicativo porque éste se desarrolla en un contexto de diálogo (Morsing y Beckmann, 2006). Como consecuencia, se produce una influencia recíproca y una eventual modificación en las actitudes, intención y comportamiento mutuos.

Conviene precisar quiénes se constituyen como interlocutores de la empresa así como las responsabilidades asociadas. Para ello, conviene dibujar un mapa global que sistematice, mediante una secuencia ordenada, el conjunto de relaciones de una empresa con sus interlocutores permanentes. Se presenta una tipología inspirada en las clasificaciones proporcionadas desde la literatura del *stakeholder management* (Freeman, 1984; Clarke y Clegg, 1998; Henriques y Sadorsky 1999; Savage *et al.*, 1991; Hill y Jones, 1992) así como en publicaciones profesionales elaboradas por empresas, ONGs, sindicatos, académicos y agencias de calificación no financiera de diferentes países europeos (Forética, 2009). Esta taxonomía centra su análisis en las relaciones comunicativas, abordando la naturaleza de la relación, las metas de comunicación y el conjunto de responsabilidades (Tabla 1).

- *Diálogo*: 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. Éste 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 camino hacia un compromiso y, en última instancia, puede provocar cambios en el comportamiento organizativo (Gutiérrez García, 2010). Como señala Pimentel (2002): “El diálogo tiene un sentido radical por el cual todos somos capaces de buscar lo bueno y verdadero -y no sólo defender nuestros intereses o contraponer opinio-

<sup>8</sup> 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).

**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, puntual 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 social y 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 privada
		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 de calidad -Seguridad -Protección privacidad
Competidores	Competencia Colaboración	-Intercambio de información -Promover acuerdos de colaboración	Liderar contactos con el resto de empresas
Comunidad local	Convivencia	-Involucrar al entorno social -Identificar las necesidades locales -Generar confianza	Compromiso desarrollo comunidad local: 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 verdadera -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 camino hacia 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 empresarial y la industria a finales de la década de los ochenta y a principios de los noventa. Las empresas de todo el mundo crearon programas bajo la bandera de la gestión de calidad total -*total quality Management*-. Actualmente, en la era de la información, el conocimiento es para los negocios un capital fundamental y para los públicos, el referente en la toma de sus decisiones.

Estos estándares de información podrían concretarse en: exactitud, veracidad, y relevancia para los públicos (Cutlip, Center y Broom, 2000). El primero, conlleva la aportación de unos datos precisos que les proporcione una capacidad interpretativa lo más adecuada posible a la realidad de la institución. La veracidad es consecuencia de una actitud honesta por parte de la empresa que, en un ejercicio de responsabilidad, informa con transparencia. La relevancia hace referencia a difundir hechos y datos que tengan importancia, es decir, con valor para los públicos. Una información relevante es, además, plural y está al servicio del interés público.

Finalmente, se podría añadir que estos estándares resultan vitales no sólo para la empresa sino para el desarrollo de la sociedad en su conjunto. Esta idea la recoge Carrascosa (2003) cuando afirma: “La exactitud de la información forma parte del bien común de cualquier país y es crítica para el buen funcionamiento, la seguridad y la confianza en una economía más abierta. Y no puede plantearse como responsabilidad exclusiva de los mass media: empresas e instituciones deben contribuir activamente” (p. 106).

- *Lealtad:* La lealtad supone, en primer lugar, conducir las necesidades e intereses de los interlocutores hasta la dirección de la entidad. De esta manera, éstos encuentran una representación en la dirección de comunicación de ésta. En este sentido, L'Etang (2003) apunta que la función comunicativa es la

“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-

tiónción 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 el término comunicación integral para hacer referencia a la gestión de la comunicación global. Desde la academia también se han utilizado términos como comunicación integrada de marketing o comunicación total.

**10** Entre ellas, las que engloban la comunicación de marketing/comercial -publicidad, promoción de productos y servicios, marketing directo, etc.-, la comunicación corporativa e institucional -comunicación de crisis, gestión de la imagen y reputación, etc.- y la comunicación interna u organizacional (Morales y Enrique, 2007).

**11** Para un estudio acerca de las relaciones entre las áreas de marketing y relaciones públicas confróntese Cornelissen, 2004.

**12** El Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate en España, en su informe anual de 2001, afirmaba que la dirección de comunicación “debe estar ubicada orgánicamente en la primera línea ejecutiva y consiguientemente, su responsable debe participar en el comité de dirección de la compañía o tener interlocución directa con la presidencia” (Morales y Enrique, 2007, p. 86).

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 visto obligadas a rendir cuentas, generalmente respecto a aspectos contables. Sin embargo, la información social y ambiental ha adquirido tanta relevancia en el desempeño empresarial como la anterior y su reporte constituye una práctica habitual. Las memorias de RSE o los informes de sostenibilidad se han convertido en una herramienta de *reporting* clave. La adopción de criterios estándares propuestos por GRI (*Global Reporting Initiative*) han posibilitado que esta información sea fácilmente comparable entre sectores y se pueda estudiar su evolución anual. La visión del GRI recoge que la información sobre el desempeño económico, ambiental y social de todas las organizaciones sea una costumbre, similar a la presentación de informes financieros.

- *Constante:* La gestión comunicativa integral, estratégica y transparente tiene como característica la constancia en el tiempo, que se refleja en su continuidad. La comunicación permanente dentro de la entidad ayuda a identificar, valorar y ajustarse a los distintos entornos económicos, políticos, sociales y tecnológicos (Cutlip, Center y Broom, 2000). Este proceso posibilita a la compañía identificar sus oportunidades y amenazas en el tiempo, movilizar sus activos e implantar su estrategia. Ejemplos claros de áreas como políticas públicas o asuntos sociales exigen unas relaciones comunicativas administradas de manera continua.

La continuidad revela un cambio en el modelo de gestión comunicativa, que adopta un modo proactivo en la administración de las relaciones y abandona un patrón de reactivo conducta. De esta manera, se crea una estructura organizativa que es capaz de anticiparse a las necesidades de los públicos y centra sus esfuerzos en tomar la iniciativa en comunicación informándoles de manera ininterrumpida. Un centro de información que opere regularmente durante un largo periodo de tiempo fija esquemas organizativos para la transmisión de un flujo de información rápido y eficaz. Se revela como una cualidad que refuerza las relaciones comunicativas responsables a largo plazo.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES

El presente artículo ha realizado un acercamiento a la integración de la comunicación para propiciar unas relaciones responsables con sus públicos. La RSE, concebida como una filosofía de gestión integral, inspira un modelo de empresa comprometida con la sociedad, que se refleja en el modo de relacionarse con sus interlocutores. Esta afirmación, fruto del desarrollo de este trabajo y la revisión bibliográfica corres-

**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.
- 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 communications: theory and practice*. Londres: SAGE Publications.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. y Broom, G.M. (2000). *Effective Public Relations*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- DIRCOM (2010). *Anuario de la comunicación 2010*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist Society*. Londres: Butterworth-Heinemann.
- EACD (2009). *European Communication Monitor 2009*. Bruselas: European Association of Communication Directors.
- Embid, J.M. (2006). Perfil jurídico de la responsabilidad social corporativa. En Vargas, L. (Coord.). *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. (pp. 36-63). Madrid: Thomson-Civitas.
- Forética, (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Madrid: Forética.
- Freeman, R.E. (2010). Teoría superior de stakeholder. XVII 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: The University of Chicago Press.
- García Echeverría, S. (1982). *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. Madrid: Mapfre.
- Goodman, M.B. (1994). *Corporate communication: theory and practice*. Nueva York: State University of New York Press.
- Grunig, J.E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research* 12(1), 23-48.

- 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. *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 institucional*. Barcelona: Ariel.
- Tseng, H.C., Duan, C.H., Tung, H.L. y Kung H.J. (2010). Modern business ethics research: concepts, theories, and relationships. *Journal of Business Ethics* 91, 587-597.
- Waddock, S. (2000). The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social investing, Reputation and Responsibility Audits. *Business and Society Review* 105(3), 323-345.
- Wartick S.L. y Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review* 10, 758-769.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approches. *Journal of Management Studies* 43(1), 93-114.

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