

**VII CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN  
RELACIONES PÚBLICAS**

**Sevilla (España), 21-23 Marzo 2012**

**Directrices comunicacionales desde la ISO 26000, para la empresa socialmente responsable**

Sandra Orjuela Córdoba

[sandraorjuelacordoba@gmail.com](mailto:sandraorjuelacordoba@gmail.com)

**RESUMEN**

La gestión de Responsabilidad Social Corporativa requiere de la comunicación y a su vez la comunicación debe ser responsable, ya que la organización se relaciona con su entorno, construyendo cultura desde su identidad y proyectándola a través de los comportamientos responsables con sus audiencias.

La ISO 26000, incluye el tema de la comunicación, demostrando su importancia para el éxito de la RSC. El enfoque táctico de la ISO, se complementa con la propuesta de expertos en Relaciones Públicas para lograr un abordaje estratégico para la comunicación de la RSC.

**PALABRAS CLAVE**

Comunicación, Relaciones Públicas, ISO 26000, RSC, organización.

**INTRODUCCIÓN**

La empresa del siglo XXI requiere un paradigma gerencial que le permita alcanzar sus objetivos de negocios en un mundo hipercompetido, donde no puede limitarse únicamente a producir bienes y generar dividendos, sino que debe desarrollar modelos sustentables, que los lleven a una auténtica conciencia del entorno, asegurándose su licencia social de operación y agregando valor a toda la cadena relacional, en búsqueda de una sociedad más equitativa, justa y responsable.

La ISO 26000 fue presentada el 1º de noviembre de 2010 en un evento especial en Ginebra (Suiza), demostrando la gran importancia que la Responsabilidad Social Corporativa ha tomado en el ámbito organizacional. En las próximas líneas buscamos hacer una aproximación al rol y significado de la comunicación, partiendo de una perspectiva integral de

las Relaciones Públicas, como vector de alineación para la identidad corporativa desde el espíritu de la RS<sup>47</sup> y su aporte a la reputación e imagen organizacional.

Los objetivos de este trabajo son: Entender el rol de la comunicación de la RSC desde la ISO 26000 y definir las variables que deben caracterizar al plan de comunicación de RSC, en una empresa socialmente responsable.

El método inicial fue el análisis de contenido, partiendo de la ISO 26000 y sus tácticas sugeridas, comparándolas con las propuestas comunicacionales de la RSC de expertos en RR.PP., para determinar tendencias, diferencias y similitudes a partir de la abstracción. Además, se abordó la técnica de grupos de discusión para puntualizar el análisis, con el fin de conocer las opiniones de académicos y consultores suramericanos en RSC y comunicación de RSC, para llegar a un abordaje desde la planificación estratégica de RR.PP. en la organización.

## **I. La Responsabilidad Social en la empresa del siglo XXI**

Desde hace más de 100 años, las empresas, han realizado esfuerzos filantrópicos<sup>48</sup> por lograr un equilibrio y justicia con la sociedad en la que se desarrollan y conviven, pero fue en los años setenta del siglo XX, cuando el Premio Nobel de Economía 1976, Milton Friedman, puso en el tapete el término de Responsabilidad Social Corporativa y desde ese momento se convirtió en un tema de interés para académicos, empresarios, investigadores e intelectuales del mundo.

El consultor y especialista internacional en RSC, Víctor Guédez (2011)<sup>49</sup>, recuerda que en ese momento Friedman la definió como “aquella a través de la cual se genera el máximo rendimiento al accionista, siempre y cuando ello se haga en el marco de la ley y sin afectar a los otros” y aclara que este fue el germen y la preocupación que aún no termina, ya que en ese momento quedó liberada la pregunta de si ¿la responsabilidad sólo debería ser con los accionistas?

Para complementar estos antecedentes, Méndez (2011) asevera que:

---

<sup>47</sup> Responsabilidad Social.

<sup>48</sup> Filantropía se puede entender como los aportes que una empresa realiza a una comunidad o individuo, pero no logra mejorar la calidad de vida, ni proyectos a largo plazo para beneficio de los involucrados. Algunos como Michael Hopkins (2007) en Olcese y otros (2008:284), consideran que “La filantropía no lleva al desarrollo sostenible, y por lo tanto, debería ser abandonada”. Consideramos que no se debe llegar a tal extremo, ya que en estos tiempos, con tantas carencias sociales, es mejor que la empresa asuma su responsabilidad con la sociedad, así sea inicialmente desde esta posición y no que se comporte indiferente, sin hacer nada por aportar a su entorno.

<sup>49</sup> Entrevista concedida por Víctor Guédez al periódico venezolano El Universal el 17 de julio de 2011. Guédez es Presidente de la Consultora en Ética y Responsabilidad Social Empresarial (CERSE).

En el siglo pasado no se hablaba de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sino de la responsabilidad de empresas en asuntos sociales, la intervención de los proyectos de la empresa en beneficio del país. Pero en términos fundamentales las empresas tenían dos opciones: cumplir lo indicado por las leyes con sus trabajadores, que se conocía como bien social integral; y otra de las tendencias que se desarrollo fuertemente fue cumplir con la comunidad, a través de la filantropía, en otros momentos llamados inversión social empresarial, o desarrollo social de intervención privada...

Ya a finales del siglo se empiezan a dar movimientos internacionales importantes, producto del impacto de la globalización, cuando se percibe que las grandes economías del mundo son empresariales, y de alguna manera se empieza a revisar que no solo los Estados eran responsables del efecto de la pobreza, del cambio climático, sino que las corporaciones también debían tener algún tipo de responsabilidad.

Para el nuevo milenio y después de haber caminado durante casi 30 años en esa nueva conceptualización de la relación responsable entre la empresa y su entorno, surgen nuevos elementos que enriquecen a la RSC. Es allí donde la moral y la ética, así como el tema ambiental y la sostenibilidad, aparecen en el debate conceptual y entran a formar parte concomitante de su definición, para ampliarla y complementarla dándole mayor músculo dentro de los modelos de gestión empresarial.

### **1.1. Definiendo la RSC y Empresa Socialmente Responsable**

Consideramos importante homologar las definiciones sobre las cuales estaremos trabajando, con el fin de evitar equivocaciones en los lectores, ya que actualmente y a pesar del auge de este tema, aún hay mucha confusión en cuanto al concepto de la RSC y a las variables que la alimentan, así como sus similitudes y diferencias con el concepto de empresa socialmente responsable.

No hay una definición única de la Responsabilidad Social Corporativa, por ello consideramos apropiado mencionar algunas de las conceptualizaciones más conocidas y trabajadas, con el fin que el lector tenga elementos para sacar sus propias conclusiones:

Relación que la empresa establece con todas sus partes interesadas (stakeholders) en el corto, mediano y largo plazo. Los públicos relacionados con la empresa envuelven a numerosas organizaciones de interés civil / social / ambiental, además de los públicos usualmente reconocidos por los gestores de la empresa como ser: público interno, accionistas y consumidores / clientes.

A rigor, el número y los tipos de público de la empresa deben ser analizados y definidos según el contexto en que la empresa actúa y conforme a su proyecto de futuro. Para facilitar y generalizar el concepto, se organiza la RSE en siete tópicos a ser explorados:

- a) Valores, transparencia y gobernanza.
- b) Público interno.

- c) Medio ambiente.
- d) Proveedores.
- e) Consumidores / clientes.
- f) Comunidad.
- g) Gobierno y Sociedad. (Instituto Ethos, 2006)<sup>50</sup>

La ISO 26000 declara que:

La característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas.

A manera de común denominador, entre las diferentes concepciones, podemos ver que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa van más allá de cumplir estrictamente la ley, se basan en la voluntariedad, la ética y se nutren de compromisos públicos que trascienden el negocio mismo, aunque sin desatender el fin natural de toda empresa productiva, la generación de riqueza. Abarca temas como las prácticas de buen gobierno, gestión y prevención de riesgos, mecanismos anticorrupción, propendiendo por la diversidad y apoyo a grupos minoritarios, extendiendo su compromiso a todos los públicos con los que se relaciona y afecta, logrando la continuidad de los esfuerzos sociales con todos sus *stakeholders*.

## **1.2. Aclarando la diferencia con empresa socialmente responsable**

El Instituto Ethos, aclara la diferencia entre RSC y Empresa Socialmente Responsable, al caracterizar a esta última a partir del cumplimiento de una gestión marcada por las siguientes particularidades:

Transparencia en la divulgación de información y toma de decisiones. Establecimiento de compromisos públicamente, frente a sus empleados o en referencia al cuidado del medio ambiente y promoción de la diversidad. Capacidad para atraer y mantener talentos. Alto grado de motivación y compromiso de los colaboradores. Capacidad de lidiar con situaciones de conflictos, demostrando disposición para la investigación y el diálogo. Inclusión de la RS en

---

<sup>50</sup> Tomado del manual sobre conceptos básicos e indicadores de RSE, editado por el Instituto Ethos y otros entes.

el logro de sus metas de corto y largo plazo. Comprobación del entendimiento y compromiso de la alta gerencia con la RS, dentro de su estrategia corporativa.

Estas conceptualizaciones, nos permiten ver que los márgenes de este tema se amplían cada día más y seguirán haciéndolo debido a la dinámica del mundo empresarial y social que exigen respuestas de parte de los estados, las empresas y las sociedades, a los múltiples problemas que el mundo vive, exigiendo que la dinámica comunicacional y relacional, también sea revisada para adaptarse a este nuevo contexto del mundo y de la organización, entendiendo que el camino hacia la RSC y desde allí a la empresa socialmente responsable, pasa por una realineación de cultura corporativa, dando preponderancia a la gestión de las Relaciones Públicas.

## **2. La ISO 26000<sup>51</sup>**

Es importante aclarar que la ISO 26000, no conlleva a una certificación, sino que pretende ser una guía para las empresas, con el fin de aclarar el camino hacia la redefinición de una empresa socialmente responsable. De acuerdo al documento:

Esta Norma Internacional no es una norma de sistemas de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Cualquier oferta de certificación, o petición para obtener una certificación, desde la perspectiva de la Norma ISO 26000, se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional y una mala utilización de la misma.

Los objetivos de la ISO 26000 son: Fomentar que las organizaciones que realicen actividades de responsabilidad social vayan más allá del cumplimiento legal, sin dejar de reconocer la importancia de su cumplimiento y promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social, complementando y no sustituyendo otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la misma.

En cuanto a los contenidos que desarrolla, profundiza en siete materias fundamentales que conforman el entendimiento y la gestión de la Responsabilidad Social, éstas son: El gobierno organizacional corporativo, los Derechos Humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas justas de negocio, los asuntos de los consumidores y el desarrollo de la comunidad.

---

<sup>51</sup> El documento de la ISO 26000, puede ser adquirido en Fondonorma. Además se encuentran múltiples documentos explicativos en la web.

Además, ofrece ideas para lograr la integración de los programas de Responsabilidad Social al interior de las empresas, sin importar el tamaño, tipo o ubicación, tomando en consideración la diversidad social, ambiental, legal, económica y organizacional.

### **2.1. La Comunicación y la ISO 26000**

La ISO 26000 dedica uno de sus capítulos a la importancia de la comunicación para la difusión, conocimiento y entendimiento de la ISO en el marco de la RSC.

Para la ISO 26000, la comunicación efectiva relacionada a la Responsabilidad Social<sup>52</sup>, entre una organización y sus grupos de interés, cumple diferentes propósitos dentro de la implementación de la RS, entre otros:

Alinear internamente su orientación de RS con los objetivos, estrategias, metas e indicadores, de acuerdo a las expectativas y necesidades de los *stakeholders*. Comunicar los aspectos de RS relacionados con sus productos y servicios. Reconocer a aquellos que son responsables por el desempeño y estimular las mejoras en la gestión de RS. Promover que la organización identifique, evalúe y mejore su compromiso de RS. Fortalecer la confianza de las audiencias clave en la organización, fomentando una reputación de acciones responsables, apertura e integridad. Coadyuvar a que la información completa y exacta de Responsabilidad Social sobre una organización, sus productos y servicios, sea transmitida consistentemente al exterior, por los empleados y aliados. Mantener actualizado el status en cuanto al cumplimiento de los compromisos de RS, por parte de la organización.

Además, se deben abordar metas de corto plazo, así como objetivos y valores de largo plazo, desde la planificación de la RS y su difusión. La comunicación debería caracterizarse por ser abierta, honesta, exacta y receptiva sin divulgar información protegida.

La organización debería informar periódicamente a sus *stakeholders*, sobre sus actividades de RS, donde se incluya el impacto que están teniendo en esos grupos de interés, a partir de sus actividades y operaciones, incluyendo la cadena de suministro, logrando “fortalecer la confianza entre la organización y sus partes interesadas”.

### **2.3. La planificación de la comunicación según la ISO 26000**

Es interesante encontrar que en la ISO 26000, se habla de diseñar un plan de comunicación, lo que deja entrever el carácter esencial del tema, dentro de la gestión de la

---

<sup>52</sup> La ISO 26000 utiliza indistintamente los términos RS (Responsabilidad Social) y RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

RSC, ya que considera importante “asegurar que la comunicación sea efectiva. Esto supone la identificación de los objetivos de la comunicación y los enfoques más efectivos para alcanzarlos”.

Considera primordial definir si la organización busca informar, persuadir, consultar y/o involucrar al público objetivo de la información<sup>53</sup>. Según este documento el plan de comunicaciones de RS, debería identificar: La información a ser emitida, el público objetivo; la secuencia de la comunicación y definición de segmentos de comunicación involucrados. Partes dentro de la organización que suministrarán y comunicarán la información. Frecuencia y formato de la comunicación. Al planificar para informar periódicamente a los interesados claves, también se debería definir el enfoque para recopilar regularmente la retroalimentación desde las partes interesadas sobre el contenido, el medio y la efectividad comunicacional de manera que pueda ser mejorada.

#### **2.4. Selección de tácticas y medios de comunicación**

La ISO 26000, plantea una amplia variedad de formas y medios que están disponibles para la comunicación interna y externa, de la Responsabilidad Social, además de detallar su forma de presentación. Entre las propuestas encontramos: informes de responsabilidad social/sostenibilidad; boletines informativos y revistas; notificaciones, anuncios, artículos, entrevistas y editoriales; cartas, folletos y boletines, así como etiquetas e insertos en los productos. Piezas que pueden ser presentadas de forma impresa, verbal, audiovisual o digital, mejorando el entendimiento, tanto del público objetivo, como de la organización en sí. Conferencias de prensa, “puertas abiertas” y talleres, pueden ofrecer oportunidades adicionales para el diálogo.

La ISO 26000, plantea que la organización debería emitir información sobre sus acciones de RS de forma pública, periódica y transparente, siendo la mejor forma a través de los informes o memorias. Esta información puede incluir una mezcla de datos cuantitativos y cualitativos, así como información contextual. Los logros deberían ser informados, presentando el nivel de metas planteadas frente a información sobre el déficit en su desempeño y las acciones planificadas para solucionarlos.

---

<sup>53</sup> Se considera esencial, revisar con cuidado este apartado de la ISO 26000, ya que consideramos que hay una confusión conceptual entre comunicar e informar, utilizándose como sinónimos, lo cual afectaría los resultados del plan de comunicación – información, tanto en la ejecución del plan como en el logro de los resultados esperados.

El informe público puede ser construido de los informes internos. La información de Responsabilidad Social puede estar presentada en un solo informe o desplegada a través de varios documentos. Si este es el caso, debería identificar dónde se pueden ubicar los otros, con el fin de generar un consecutivo de informes y documentos relacionados.

### **3. La Comunicación de la RSE, más allá de la ISO 26000**

La cultura de la transparencia y la confianza en la organización como vectores comunicacionales, para la identidad – imagen – reputación, generan un campo más amplio de conocimiento y análisis para el Director de Comunicación de hoy. Por ejemplo en el plano legal y económico desde el espíritu de RSC, Costa (2009, 147), considera que:

Las nuevas y rigurosas leyes que se han sucedido sobre buen gobierno corporativo presionan a favor de las conductas rectas. El DirCom deberá conocer estas leyes, aplicar sus nociones de economía, saber leer estadísticas y olfatear por su cuenta, pues los hechos delictivos se perpetran en la sombra. Y tendrá que alertar, si es el caso, a la mesa de Presidencia y Consejeros Delegados –en la cual él tiene un puesto- que no hayan advertido, o que hayan consentido, prácticas como mínimo discutibles y que requieren ser controladas.

En este marco, la comunicación y relacionamiento responsable con sus públicos de interés, se convierte en el eje y motor de la RSC dentro de la organización, alimentándose entre sí, buscando un triple ganar: empresa-sociedad-estado.

La organización comunica de forma explícita (discurso y/o reflexión consciente sobre la RSC) y de forma implícita (exposición de sus acciones y prácticas). Comunica al hacer y al no hacer, al hablar y al no hablar, por ello es vital la alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma Responsabilidad Social Corporativa, ya que se alimentan entre sí. No hay RSC sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y éste a su vez responde a la empresa a través de comunicación, construyendo cultura social desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves.

El entendimiento de la comunicación como un proceso que atraviesa a toda la organización y en el que todos los miembros son responsables de ésta, es la visión de Relaciones Públicas que consideramos se convierte en la otra cara de la moneda de la Responsabilidad Social Corporativa. Además, comparten metodologías de acercamiento y conocimiento con sus públicos a través de diagnósticos de necesidades y se diseñan modelos y mapas de comunicación desde su relación con los diferentes públicos internos, intermedios y externos.

Las dos áreas se definen a sí mismas desde la gestión de la organización, agregando valor a su funcionamiento y productividad.

La RSC está motorizando la modificación de las culturas corporativas actuales, influyendo, por ende, en cambios importantes dentro del ámbito organizacional e institucional, exigiendo una comunicación más oportuna y creíble con todos sus públicos. En este sentido, Ferrari y França (2011, 150) acotan que:

...La comunicación se convierte en proceso educativo, mucho más complejo que una sencilla transmisión de informaciones. Y, para lograr que el proceso educativo sea eficaz, la función de las Relaciones Públicas interviene para establecer relaciones éticas y transparentes con sus *stakeholders*, comunicar los valores organizacionales como el cuidado ambiental, para poner en práctica el gobierno corporativo, desarrollar las relaciones con las comunidad, proveedores, clientes y, finalmente, mostrar que la organización actúa en un mundo de alianzas y de colaboración.

Actualmente no sólo se habla de RSC y Empresa Socialmente Responsable (ESR), sino de empresas sustentables, entendiéndose como equilibrio, simetría y comportamiento ético, que debe estar presente en todas las actividades organizacionales y mercadológicas de la empresa y en su posicionamiento estratégico. Acerca de este tema, Ferrari y França (2011, 158), proponen tres dimensiones para comunicar la sustentabilidad:

“Comunicación **DE LA** sustentabilidad –la comunicación sobre *qué hace* la empresa, *cómo lo hace* y *por qué lo hace*. La comunicación es un proceso que busca crear empatía con los públicos de relacionamiento”. Se busca educar a partir de la “información transparente y continua”, de acuerdo al Plan estratégico de comunicación que deberá estar alineado con el plan mayor de la organización.

“Comunicación **PARA LA** sustentabilidad –la comunicación que tiene como objetivos *dialogar, movilizar y educar* los diversos públicos de relacionamiento con la intención de asegurar su compromiso y fidelidad”. En esta dimensión la comunicación asume un rol mediador y conciliador, para lograr el compromiso de los públicos de interés.

“**Sustentabilidad DE** la Comunicación –la incorporación de la sustentabilidad en los procesos y en las prácticas de la comunicación corporativa por medio de actitudes éticas. Esa dimensión trata de asignar a la comunicación la misma relevancia atribuida a los demás procesos de la empresa, enfatizando que la comunicación colabora para el éxito de los negocios y para atender las necesidades de sus públicos”. La conducta

socialmente responsable deber caracterizar al DirCom, para que los directivos valoren el proceso comunicacional como vital para el éxito empresarial.

### **3.1. El Plan Estratégico de Comunicación y la RSC**

Más que nunca la planificación por *stakeholders*, toma mayor visibilidad cuando se trabaja desde el enfoque de la RSC.

La Planificación Estratégica de Comunicación (PEC) para la RSC, no dista mucho del PEC tradicional, ya que debe analizar los mismos factores y reforzar algunas variables desde el espíritu de la RS, como el sentido ético, los comportamientos responsables con cada una de sus audiencias clave y la confianza, que hoy se les está exigiendo a las organizaciones para cumplir con las expectativas de la sociedad frente a la conducta de la empresa, así como la implicación de la RS en la identidad y reputación corporativa.

La actualidad está marcada por el cambio y la turbulencia, lo que exige al Director de Comunicación y de RSC (en muchos casos las dos áreas son gerenciadas por el DirCom), conocer, hacer seguimiento y analizar el entorno en el que se desenvuelve la institución en la que trabaja y allí las políticas de comunicación, se han convertido en clave para enfrentar el mundo hipercompetido, cambiante y agitado en el que vivimos, con el fin de entender y anticiparse a las expectativas que tienen los *stakeholders*, ofreciendo esta información oportunamente al equipo directivo, para tomar decisiones estratégicas y ofreciendo respuestas acordes al perfil de cada público, generando credibilidad y confianza, que se verán reflejadas en el fortalecimiento de la reputación corporativa. Entre las mayores aspiraciones que tiene la sociedad actual se encuentra la de un compromiso ético y una conducta responsable.

El entorno se entiende como los elementos exteriores a la organización, con los cuales ésta interactúa ya sea de forma deliberada, casual o inevitable y que pueden ser de índole política, económica, social, tecnológica, tendencias de pensamiento, entre otras. (Matilla, 2009, 87).

El seguimiento y entendimiento del entorno es vital para la planificación estratégica, ya que el cambio o modificación de cualquiera de estos factores puede afectar a la organización, obligándole a generar cambios o en ocasiones generando crisis, lo cual termina incidiendo en mayor o menor medida en su identidad corporativa.

En cuanto a la importancia de la planificación, Matilla (2009, 86), basándose en Ferrando, indica:

Efectivamente: debido a todo ello las organizaciones cada vez toman más conciencia de la necesidad de actuar **proactiva** y **estratégicamente** para adelantarse, en la medida de lo posible, a los acontecimientos. Por ello, en aras del logro de esa proactividad, la gestión de la comunicación, en tanto que elemento estratégico, no puede dejarse a la mera improvisación, sino que debe someterse a una cuidadosa **planificación**. Sólo así podrá alcanzarse una relación fluida con los agentes sociales. En ese escenario, la comunicación, por consiguiente, se convierte en una herramienta de **anticipación** y, en consecuencia, en una inversión altamente rentable para la cuenta de resultados económicos, en virtud del valor añadido que aporta el capital de imagen – **reputación** -

Luego de entender el entorno, se debe determinar cuáles son los públicos de interés para la organización, de acuerdo a su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSC, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de éstos, para lograr el impacto deseado tanto desde la comunicación, como de la RSC. Por supuesto, sin olvidar la definición de indicadores de gestión, con el fin de dar mayor rigor a la propuesta comunicacional frente a las directivas de la organización.

### **3.2. Los stakeholders y/o públicos en la comunicación de la RSC**

Edward Freeman, es quizá el mayor estudioso que ha contribuido a profundizar en la teoría de los *stakeholders*, tanto así que para muchos es considerado el “padre” de ésta. Así mismo contribuyó en el afianzamiento de la teoría administrativa. De acuerdo a Escudero (2010, 17-18):

Freeman se embarcó en otra empresa asociada: transformar el concepto de estrategia de modo que incorporase en ella una comprensión holística sobre el rol de las personas que participan en una organización, esto es, vincular la administración con su dimensión humana, a la que Freeman denomina “ética” o “moral”. Concretamente, esto lo intenta mediante un cambio de paradigma: las organizaciones existen por y para las personas individuales de quienes se relacionan con ella, por tanto un medio al servicio de los individuos. Y esto es lo que en definitiva viene a significar el término *stakeholder*, un fin al que toda organización debe satisfacer o servir.

El concepto de *stakeholder* fue utilizado por primera vez en 1963, para referirse a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”. Y añade Escudero (26), que desde ese momento “el concepto fue desarrollado con énfasis distintos por la literatura de cuatro disciplinas de investigación: planificación corporativa, teoría de sistemas, responsabilidad social empresarial y teoría organizacional”.

Acerca de este tema Capriotti (2009, 73), afirma que:

El concepto de *stakeholder* estaría vinculado a los grupos con conducta comunicativa latente, mientras que el concepto de *Público* en sí estaría ligado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta. En la comunicación corporativa y las Relaciones Públicas se ha utilizado la definición de *stakeholder*, pero no ha habido un aprovechamiento integral de la Teoría de los Stakeholders para el estudio de la construcción de la relación entre una organización y sus públicos. Sin embargo, Freeman (1984) otorga a las Relaciones Públicas una función relevante en el proceso estratégico de *management*, contribuyendo a negociar y equilibrar las relaciones de la organización con sus públicos sobre los asuntos relevantes, a la vez que estudiar y analizar el entorno para identificar nuevos stakeholders y nuevos temas relevantes que pueden afectar a la organización.

Los *stakeholders* son la razón de ser tanto de la planificación de comunicación, como de la gestión de RSC, ya que ellos son los directamente afectados por el comportamiento de las organizaciones. Al respecto Pizzolante (2008, 66) comenta:

Aceptar el desafío de modelar con nuestras actuaciones, documentando experiencias hechas conocimiento, nos plantea el reto de construir confianza dentro de nuestra empresa y en otros públicos de interés -stakeholders-, los cuales nos ofrecen una licencia social para operar, que es renovada por nuestra consistencia, pero revocada por las contradicciones entre aquello que decimos y finalmente hacemos.

Confianza, definida como una “expectativa de éxito que produce motivación, voluntad, esfuerzo y energía, y que está respaldada por un sistema que genera responsabilidad, colaboración e iniciativa”; afirmación de Rosabeth Moss, ex-editora de Harvard Business.

Este mismo autor añade (77-78):

La rentabilidad, como he reiterado varias veces a lo largo de estas reflexiones, no sólo es medida en términos económicos. La misión de una empresa sustentable, es la creación de bienestar. Ello exige descubrir en nosotros mismos, una sincera sensibilidad hacia las inquietudes de la comunidad y del país y una honesta participación política en la solución de los problemas ciudadanos, fortaleciendo el respeto por las diferencias y, sobre todo, comprendiendo la tolerancia como el atributo personal de aquel que busca permanentemente esa distancia más corta que separa dos puntos de vista.

Me refiero a construir habilidades que integren equipos alineados y con una visión compartida sobre los procesos de toma de decisión gerencial; que privilegien, más allá de lo que se dice, aquello que se hace. Hace falta respeto a la diversidad de opiniones; analizar el entorno y la competencia, siendo prudentes, pero veloces en la toma de decisiones; ser capaces de improvisar con firmeza, a partir de la mejor información disponible, revisando los procesos de Comunicación interna y de relaciones; construir alianzas equilibradas con los diferentes públicos de la empresa y también, con aquellos a quienes la empresa les es importante (stakeholders); alinear las expectativas comerciales, a las expectativas sociales de la comunidad a las que servimos; dejar la autocomplacencia arrogante, para corregir nuestras equivocaciones, aprendiendo de ellas.

Como se puede verificar los mismos públicos y/o *stakeholders* que se trabajarían desde el Plan estratégico de comunicación, pueden ser incluidos para la gestión de la RSC,

aprovechando metodologías y recursos, para ser abordados con el mismo esfuerzo de planificación.

## **CONCLUSIONES**

La crisis económica de los últimos años, ha llevado a que la empresa se revise y tome conciencia de que su único fin no es rentístico y que su operación afecta al medio ambiente, *stakeholders* y entorno, por lo que debe retomar y mantener comportamientos éticos, para fortalecer la gestión de su propia identidad desde los valores y a partir de allí gestionar su imagen y reputación corporativa de forma transparente y confiable.

Las personas humanas como seres sociales no pueden abstraerse de su entorno; para lograr el éxito y satisfacer sus necesidades, deben comunicarse entre sí para establecer relaciones que les permitan la convivencia, tanto que la ISO 26000 la contempla dentro de su propuesta, como factor primordial para la construcción de la RSC a lo interno y externo de la organización.

Cada vez más, se encuentran casos donde los líderes de comunicación están direccionando también los esfuerzos de RSC, por lo cual su compromiso es aún mayor, obligándolos a entender y asumir comportamientos responsables, tal como los compromisos que tiene la organización en la construcción de nuevos significados culturales en la sociedad, lo cual también se logra gracias a la comunicación bidireccional y en red, logrando nutrirse una de la otra, para crear modelos puntuales que se adapten a la realidad propia de cada organización y a su relación y dinámica con sus *stakeholders*.

Así como se pueden presentar inconvenientes en la comunicación interna, también se puede homologar esta situación a nivel externo, acrecentando la problemática y repercutiendo en la consecución de los objetivos reputacionales, sociales, económicos y ambientales, propuestos por la organización, lo que lleva a definir a la comunicación como una variable determinante en el éxito o fracaso de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa y a la RSC como un factor que caracterice a la comunicación, en cualquier institución que tenga entre sus objetivos esenciales, convertirse en una empresa socialmente responsable.

## **FUENTES CONSULTADAS**

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago: Colección Libros de la Empresa.

- Costa, J. (2009). El Dircom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Barcelona: Costa punto com.
- Escudero, G. (2010). Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman. España: Eunsa.
- Ferrari, M. y França, F. (2011). Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía.
- Guédez, V. (2006). Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social. Caracas: Planeta.
- Instituto Ethos, Fundación Emprender y Redes (2006). Conceptos básicos e indicadores de RSE. Recuperado de [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/archivo/0-A-77fREDES\\_1.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/archivo/0-A-77fREDES_1.pdf)
- Marín, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación. Madrid: Editorial Fragua.
- Matilla, K. (2009). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial UOC.
- Olcese, A; Rodríguez, M. y Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Paladino, M. y Álvarez, C. (2006). Comunicación Empresarial Responsable. Temas y acciones para lograr la responsabilidad social empresarial. Buenos Aires: Granica.
- Pizzolante, Italo. (2008). De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable. La clave del fortalecimiento institucional. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Tovar, E. (2011, 19 julio). Hay discusiones sobre RSE que no se están dando en el país. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/2011/07/19/hay-discusiones-sobre-rse-que-no-se-estan-dando-en-el-pais.shtml>