





Universidad
Pontificia
Bolivariana

Título de la obra:
Alejo / Serie "En espera y solitario"

Autor:
Juan Felipe Giraldo Agudelo

Técnica / Año:
Grafito sobre papel / 2010



JAIME ALBERTO
OROZCO TORO*

*Publicista (1997) y Magíster en
Desarrollo con énfasis en Gerencia de la
Universidad Pontificia Bolivariana (2005).
Máster en Publicidad y Relaciones Públicas de
la Universidad Autónoma de Barcelona (2010).*
jaime.orozco@upb.edu.co

COMUNICACIÓN ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL



.....
* *Doctor en Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona (2014).
Docente titular de la Facultad de Publicidad y miembro del grupo de investigación Epilión de la
Universidad Pontificia Bolivariana, y Comress de la Universidad Autónoma de Barcelona.*

Resumen



La comunicación de la Responsabilidad Social han impactado de forma sustancial a los *stakeholders* de las empresas que implementan estas acciones estratégicas. El manejo de este tipo de comunicación requiere una organización comprometida con la ética empresarial y la transparencia, además de un diálogo constante con los grupos de interés. Los beneficios de la comunicación de la Responsabilidad Social en la marca son evidentes en los ámbitos de la reputación, la imagen, la lealtad de los consumidores y el reconocimiento social, pero las organizaciones deben asumir este tipo de acciones estratégicas como una parte intrínseca de su responsabilidad y no como lavado de cara.

Palabras clave: Comunicación estratégica, Responsabilidad social, Ética empresarial, *Stakeholders*, Imagen y reputación.



Introducción

Hoy en día el entramado en el que se cruzan las comunicaciones, las estrategias empresariales, la competencia, los devenires del mercado, las crisis económicas y de reputación, hace indispensable que las organizaciones se comuniquen con todos sus grupos de interés y establecer diálogos transparentes.

En este sentido, uno de los problemas más reiterativos en el ámbito de la Responsabilidad Social (RS) es que en algunas organizaciones utilizan sus acciones únicamente con el objetivo de mejorar su Imagen de Marca (IM) o su Reputación Corporativa (RC), pues la comunicación de la RS estrecha los lazos con los distintos *stakeholders* que hacen parte de su cadena de valor.

Desde otra perspectiva, el constante cambio en el que se suscribe la sociedad actual, y por ende la gestión empresarial, ha permitido el advenimiento de múltiples enfoques de análisis y desarrollo de las teorías relacionadas con la RS. Sin embargo, uno de los aspectos que menos interés suscribe a investigadores y empresarios es la comunicación ética de la RS, ya que la mayoría de los estudios se han enfocado en el vínculo entre la RS y el mercadeo, la respuesta de los consumidores ante sus acciones o sus efectos en el desempeño empresarial.

1. Teoría de los *stakeholders*

El concepto *stakeholder*, que es ampliamente difundido en casi todos los contextos empresariales, apareció por primera vez en el año 1963 en un memorando interno del Stanford Research Institute (Freeman, *et al.*, 2010), y lo definía como los grupos sin los cuales la organización no podría existir. Posteriormente, en el año 1984, el término se popularizó a partir del surgimiento de una publicación de Edward Freeman denominada *Estrategia Management: A Stakeholder Approach*. Este manuscrito es de vital relevancia puesto que gracias a él se concibe como cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Además, el eje central de su teoría haría cambiar la manera de entender la relación de la empresa con sus públicos, debido a que justifica que:

Una empresa no solo es responsable ante sus accionistas y propietarios, sino también ante sus empleados, los consumidores, sus suministradores y el conjunto de los grupos e individuos que son necesarios o que pueden influir en el desarrollo de sus objetivos. (Perdiguero, 2003, p. 160)

Aunque el concepto más utilizado sea el de *stakeholder*, también se materializa en términos como grupos de interés, partes interesadas, agentes, entre otros. Para Ibisate (2007), se han nombrado de distinta manera según sea su origen, pero son en definitiva la misma idea.

Lo interesante de este nuevo enfoque en los *stakeholders* es que aparecen en escena nuevos públicos que modifican las estrategias empresariales, pues se crea la necesidad de entrar en

contacto con todos los posibles grupos de interés de la compañía. Estas nuevas partes interesadas serán tan heterogéneas que la empresa deberá multiplicar esfuerzos para cumplir sus responsabilidades, además de crear nuevos modelos de gestión y administración que le permitan mejorar su mutua relación (Lozano, 2008).

1.1. Importancia de la teoría de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* adquiere significancia no solo para la evolución de la RS, sino también para los vínculos que se establecen entre la empresa, la marca, los valores intangibles, la comunicación y el diálogo, entre otros.

La materialización de la aparición de la teoría de los *stakeholders* dentro de las empresas ha significado que, por ejemplo, se avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en su dimensión ética (Guillén, 2008). Este factor representa un adelanto indiscutible, pues si anteriormente las empresas prestaban mayor atención a unos grupos de interés muy específicos (empleados, directivos, consumidores), ahora las decisiones empresariales se toman teniendo presente que dejar por fuera algún *stakeholder*, por pequeño que sea, puede provocar un conflicto de intereses que en el mediano o largo plazo podría originar una crisis de cualquier índole.

A partir de esta teoría, las decisiones empresariales asumen a los *stakeholders* como interlocutores. Aunque en este aspecto las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han desempeñado un papel importante, las empresas son más responsables cuando toman medidas basadas en los grupos de interés (Durán,

2005). Dichas TIC, conjuntamente con la teoría de los *stakeholders*, han supuesto una relación de mutuo beneficio (Epstein & Birchard, 2001), pues las organizaciones que no aplican la transparencia en su diario devenir verán afectada su relación con los grupos de interés, ya que disponen ahora de las herramientas necesarias para dar a conocer todo tipo de información que pueda afectar la relación entre ambos. Por ejemplo, en el caso de la web 2.0 Fuster & Ortega (2010) manifiestan que cualquier usuario que tenga una conexión a internet puede ser una fuente potencial de escándalo corporativo, de allí la trascendencia de la transparencia y la posibilidad de diálogo con los grupos de interés.

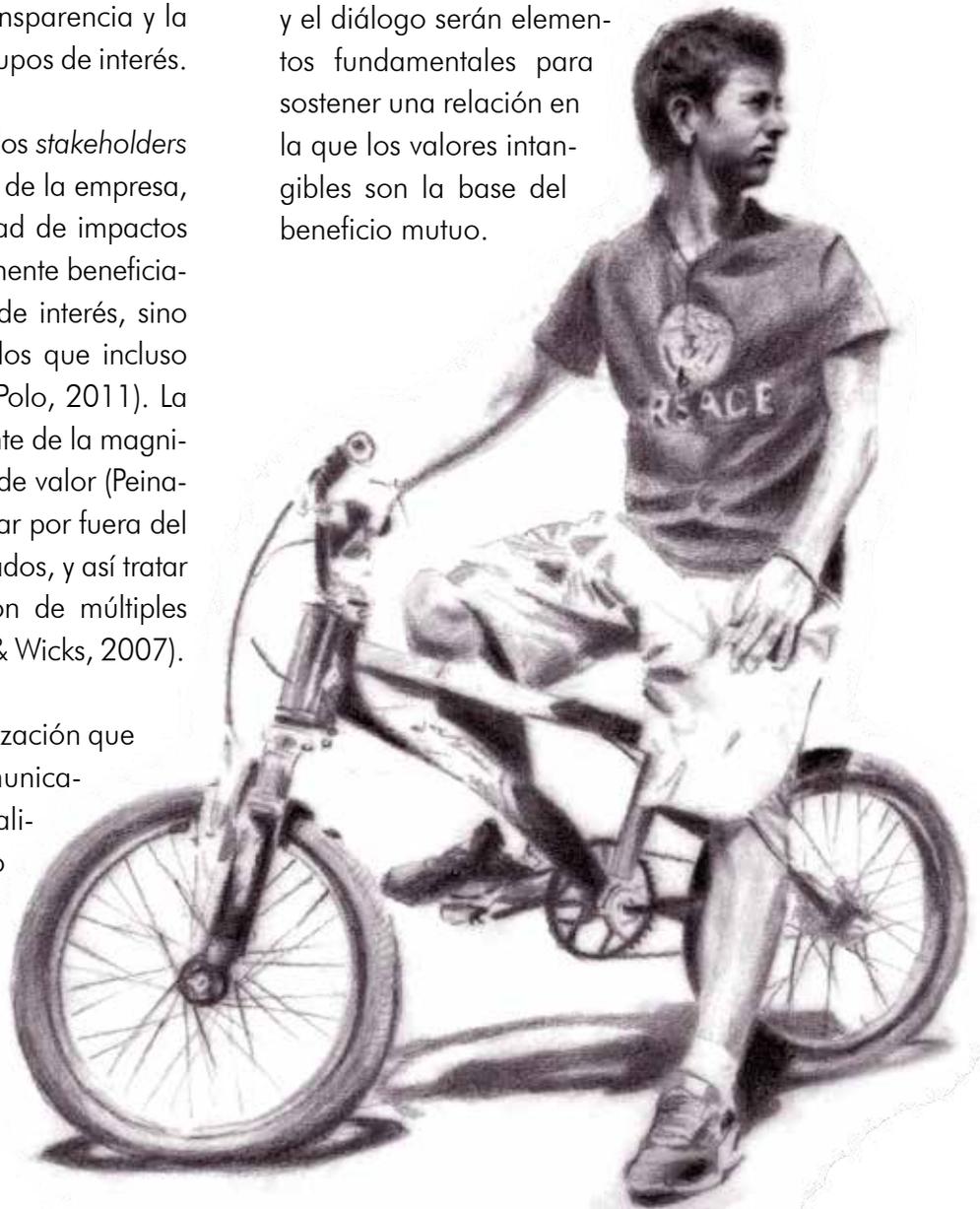
La importancia de la teoría de los *stakeholders* no solo se basa en la perspectiva de la empresa, pues así se generen gran variedad de impactos para la organización, los directamente beneficiados no son unos pocos grupos de interés, sino públicos amplios, diversos, con los que incluso existen intereses contradictorios (Polo, 2011). La organización es también consciente de la magnitud de la totalidad de su cadena de valor (Peinado, 2011), lo que permite no dejar por fuera del proceso a ningún grupo de afectados, y así tratar de buscar siempre la satisfacción de múltiples *stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

La otrora todopoderosa organización que controlaba los procesos, las comunicaciones, la cadena de valor, la calidad, entre otras, le ha dado paso al poder de los *stakeholders*:

Se difumina la responsabilidad de las transnacionales, y se pone en un mismo plano a los consumidores, las ONG, los gobiernos y las empresas.

Así, las multinacionales han pasado de emplear estrategias agresivas a desarrollar políticas de RSC, de la imposición al diálogo con los grupos de interés, de la corrupción a la transparencia, de la negociación colectiva a los códigos de conducta, de la desregularización a la autorregulación. (Ramiro, 2009, p. 77)

Vivimos momentos en los que la empresa es consciente que parte de su antiguo poder ha quedado en manos de los *stakeholders*. Por esta razón la ética, la transparencia y el diálogo serán elementos fundamentales para sostener una relación en la que los valores intangibles son la base del beneficio mutuo.



2. Comunicación y ética empresarial

La RS tiende a confundirse con las acciones éticas de las empresas. Sin embargo, el problema no subyace en la dicotomía terminológica, o en la etimología de los conceptos, sino en la manera en que algunos teóricos (Cortina, 2006; Garay & Sánchez, 2006; Stoll, 2008; Tascón, 2008; Ramiro, 2009; Doane, 2010; Mercader, 2010) han considerado que las acciones éticas complementadas con la puesta en marcha de acciones de RS son más un “lavado de cara” que busca beneficios para aumentar el valor intangible de las marcas.

Al respecto es necesario entender que la ética busca la legitimidad de la empresa, no como una forma de aceptación de los *stakeholders*, sino como una alternativa para la generación de confianza a través del diálogo. En este aspecto, el diálogo con los grupos de interés no debería ser considerado como una forma de buscar su aceptación, sino como una manera de comunicación permanente. El problema surge cuando investigadores de la ética y la RS perciben que algunas empresas invierten más fondos en publicitar sus acciones sociales que en llevarlas a cabo (Tascón, 2008), en una estrategia para proteger la marca (Doane, 2010), con el fin de reducir la brecha entre el éxito de los negocios empresariales y el fracaso de su imagen pública (Ramiro, 2009).

Las organizaciones que han optado por implementar la RS como un lavado de cara han entendido que la ética empresarial es una oportunidad para contrarrestar los efectos de una crisis de imagen o para aumentar el valor de sus intangibles. Esta actuación, que Mercader



(2010) denomina como “Business ethics” y que Ramiro (2009) llama “cosmética de los negocios” puede provocar perjuicios a las empresas, pues en el momento en que los *stakeholders* reconocen una acción de esta índole reaccionan y su poder se evidencia, no solo en la pérdida de usuarios o consumidores, sino, y aún más importante, en posibles boicots y divulgación de sus malas políticas en las redes sociales y en los medios de comunicación masiva.

Quienes implementan la ética y la RS en sus organizaciones con el único fin de mejorar la RC incurren en un grave error. Aquí no se trata solo de juicios morales sino de entender que las acciones de RS deben estar mediadas por la transparencia como vía para generar confianza, sobre todo porque los *stakeholders* están cada vez más informados y son más escépticos ante las acciones empresariales, así lo ratifica Mainwaring (2011), cuando sostiene que *“It is no longer credible for brands to claim to practice social responsibility by donating to charities while still conducting business as usual”* (p. 122).

Aunque investigadores de la envergadura de Cortina (2006) declaren que la ética vende y genera buena reputación, o Villafañe (2004), quien llama la atención sobre la idea de que la RS es rentable, no se debe relacionar la idea de la RS como herramienta para el beneficio de la marca, sino para el beneficio de todos los *stakeholders*. En definitiva, de lo que trata la ética asociada a la RS es que se busca ser una empresa ética en vez de hacer ética en la empresa (Ráfols, 2007).

3. Comunicación ética de la RS

Los medios de comunicación, por su amplia cobertura y su impacto social, son los llamados a difundir las acciones de RS que implementan las organizaciones. Dado que los medios estimulan y promueven las inquietudes de los grupos de interés (Pizzolante, 2004) esta condición les ha permitido convertirse en el eslabón empresa-stakeholders.

Con el objetivo de abarcar más públicos las organizaciones usan los medios masivos para socializar los resultados obtenidos en sus acciones de RS. Esta situación ha provocado avances en la cobertura sobre RS en los medios tradicionales, pero aún más en los medios digitales interactivos. A pesar de ello, este progreso puede ser considerado como pequeño debido a que "se requiere aún mayor profundidad, debate y espacio para que los medios contribuyan a una construcción crítica y difundida acerca del significado transformador de la RSE" (Korin, 2011, p. 188).

La misma percepción de la precaria utilización de los medios para difundir información basada en la RS la tienen Benbeniste, Ortega & Ramil (2007). Según estos investigadores aunque ya no se puede considerar que la RS sea una moda pasajera, sí es tímido el avance en los medios.

Las razones para el lento avance en la difusión de la RS en los medios masivos se deben a variedad de problemáticas que no solo atañen a estas empresas, sino que hacen parte de la misma forma en que las organizaciones intentan dar a conocer los resultados de sus iniciativas:

Poca receptividad por parte de los medios, información considerada de poco interés informativo por los periodistas, desconocimiento, falta de especialización del profesional del medio, escepticismo, prejuicios, se identifica con tácticas de relaciones públicas y/o marketing, confusión de términos y sensación de vacío de los mismos, dificultad para convertir las ideas y principios en noticias, pocos datos concretos y datos de evolución, mayor peso de las noticias presentadas por las ONG en detrimento de iniciativas concretas empresariales, reticencia a nombrar grupos empresariales y marcas como responsables de acciones que van más allá del negocio. (Viñarás, 2010, p. 98)



El anterior diagnóstico no parece nada prometedor y exige de las empresas de comunicación poner en marcha correctivos como implementar en su ADN la concepción de RS, realizar campañas con sus *stakeholders* y darle un mayor espacio a las noticias relacionadas con la RS.

Para comenzar, las empresas de comunicación deberán interiorizar las nociones básicas de la RS. Aunque no se puede generalizar en este aspecto, muchos medios de comunicación desconocen o no manejan las nociones mínimas relacionadas con la RS (Orozco & Ferré Pavia, 2011). Además, deberán darle prioridad a la difusión de temas que eleven la calidad del material que se socializa en los medios. Por ejemplo, Vives (2010) expone que la cobertura de la RS suele estar vinculada a la inversión social o a la filantropía e “incluso se priorizan elementos de la acción comunitaria tales como donaciones, caridad, beneficencia, asistencialismo, sobre otros más estratégicos” (p. 49).

Una propuesta para solventar esta situación es que los medios le den mayor alcance a otros temas que no vinculen las acciones de RS exclusivamente con el *marketing* o la intención de incrementar imagen y reputación. Es cierto que quienes han impactado los medios con este tipo de información coyuntural de la RS (filantropía y asistencialismo) han sido las mismas empresas anunciadoras. A pesar de ello las empresas de comunicación pueden darle prioridad a temas como el impacto de la RS en la sociedad, el diálogo con los grupos de interés, los derechos humanos o la sostenibilidad. Así, los medios podrían cumplir una función de promotores y moderadores del debate público (Rey, 2008).

Otra opción que permitiría mejorar la difusión de la RS en los medios de comunicación sería educar a los ciudadanos en sus conceptos básicos. El desconocimiento por parte de la sociedad de lo que significa la RS es un impedimento para su desarrollo y los medios deberían ser un punto de apoyo básico para su avance.



3.1. Herramientas de comunicación de la RS

La comunicación de la empresa con sus públicos ha sido tradicionalmente desarrollada mediante estrategias de publicidad, comunicación corporativa y relaciones públicas. Bien puede la comunicación ser institucional, comercial, organizacional, entre otras, siempre se ha contado con herramientas muy variadas que posibilitan el contacto con los grupos de interés.

El advenimiento de las TIC y de la globalización de los modelos tradicionales de comunicación, como la publicidad, le han ido abriendo campo a medios no convencionales como los sitios web, blogs, redes sociales, informes anuales, gabinetes de prensa, memorias de sostenibilidad, entre otros. En este orden de ideas, uno de los aspectos fundamentales radica en que la comunicación ya no fluye en la dirección tradicional, de arriba abajo (Hollender & Breen, 2010), sino que los *stakeholders* tienen la potestad de participar en los procesos de comunicación y diálogo. Esta es una condición *sine qua non* para el éxito pues, como lo aseguran Cantó-Milà & Lozano (2008), el diálogo *"It is the only way for any CSR initiative to be successful"* (p. 165). Inclusive la propia comunicación cambia cuando se trata de la RS, pues se tienen herramientas y condiciones propias para su materialización.

Uno de los grandes inconvenientes que existen en el momento de aplicar las herramientas de comunicación de la RS es la existencia de un número significativo de documentos que suelen denominarse de manera similar y que en ocasiones cumplen la misma función. El documento principal es la memoria anual, que también se conoce como memoria de sostenibilidad o informe RS y que se diferencia del balance social de la siguiente manera:

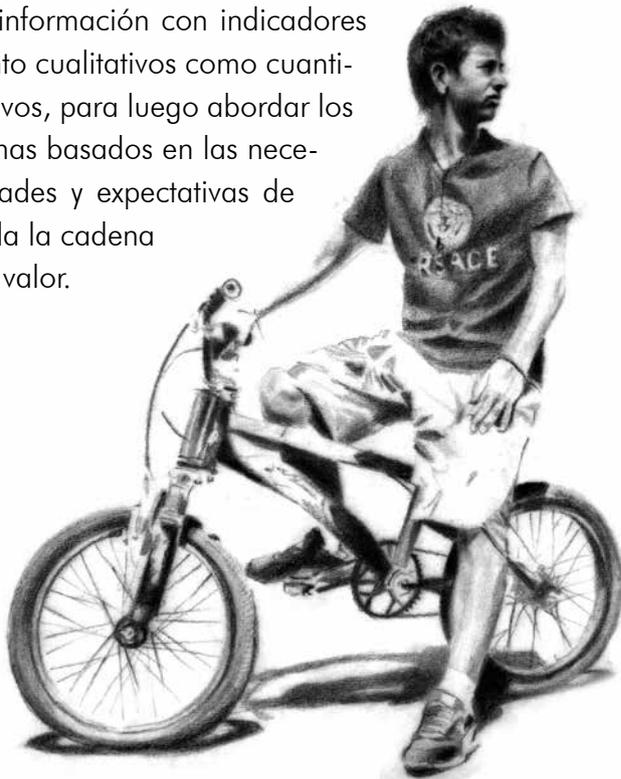
Balance Social es una técnica que cuantifica con mayor precisión, basa su credibilidad en un mayor número de indicadores, mediante un estilo más esquemático, todo ello marcado por sus orígenes ligados al contexto de la auditoría. Será, pues, un formato ideal para afrontar las necesidades comunicativas de los públicos internos y de algunos públicos externos más exigentes [...]. Por el contrario, la Memoria Anual pone mayor énfasis en las palabras y en apoyos fotográficos e ilustrativos, un formato que busca la comprensión por encima de la pormenorización, el testimonio por encima de la certeza. Un formato ideal, pues, para la gran mayoría de públicos externos. (Palencia & Ors, 2008, p. 380)

Esta aclaración sobre la pertinencia de cada instrumento favorece la comunicación con los distintos *stakeholders*, ya que aunque el balance social puede incrementar los índices de credibilidad, no será de tanta utilidad como la memoria anual cuando se trata de impactar toda la cadena de valor. En estas condiciones, la memoria anual o de sostenibilidad es una pieza de comunicación que concilia el rigor en la información con un diseño atractivo (Azuelo, 2009), e implica hacer más visible los esfuerzos de una empresa respecto a cuestiones sociales y medioambientales (Lizcano, 2006).

La relación de la memoria anual con los *stakeholders* la convierte en una herramienta fundamental para potenciar el vínculo con todos los grupos de interés. Pero la relevancia de este informe radicará en la posibilidad de que se convierta en un verdadero diálogo empresa-*stakeholders*. Como recomienda De la Cuesta (2004), este documento debe adaptarse a las necesidades de los públicos de forma

equilibrada, es decir, se deben consignar los avances en la triple cuenta de resultados (económicos, sociales y medioambientales) y cubrir todos los integrantes de la cadena de valor ponderados por su relevancia. De hecho, las organizaciones son libres de diseñar sus informes de la manera que consideren más conveniente; sin embargo, existen propuestas de estructura que pretenden dimensionar mejor los resultados del reporte: inclusión de una descripción de la organización, índice por grupos de interés, publicación de tablas con indicadores y recomendaciones (Andreu, 2008).

Aunque la memoria anual es un instrumento fundamental, como se ha reiterado, se debe tener cuidado con su contenido debido a que “en la mayoría de los casos la calidad de la información sobre la RS publicada por las compañías sigue siendo considerada por los expertos insuficiente o irrelevante” (Fundación Alternativas, 2009, p. 133). Lo más significativo será identificar previamente los objetivos y las estrategias de la compañía, contrastar la información con indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, para luego abordar los temas basados en las necesidades y expectativas de toda la cadena de valor.



3.2. Estrategias de comunicación de la RS

Las estrategias de comunicación institucional o comercial de una organización difieren en gran medida de las estrategias de comunicación de la RS. Las bases de la publicidad y la comunicación comercial de la marca que han definido importantes autores (Aaker, 2002; Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997; Cerviño, 2002; Borriani, 2006; Cooper, 2006) están mediadas por una relación directa con los públicos objetivos a través de la promoción de productos y servicios. Estos han sido tradicionalmente los que han acaparado el espectro de la comunicación entre las marcas y sus consumidores. En contraposición, la comunicación de la RS está orientada a la identidad y a los valores corporativos que comparte con todos sus grupos de interés:

Resulta mucho más fácil promocionar y comunicar el valor de una marca de producto o de un servicio que el valor de identidad de una empresa; entre otras cosas porque la percepción empírica de los productos permite al ciudadano corroborar su propio valor; sin embargo, un valor intangible resulta mucho más difícil de comunicar incluso por su nivel perceptivo. Además el valor de identidad de la empresa debe extenderse y expresarse en todas las acciones de la misma, lo que complica enormemente las acciones de comunicación, tanto en costes como en complejidad. (Benavides, 2007, p. 72)

Además de la complejidad de la comunicación de la RS, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los encargados de estas estrategias es la decisión de si es correcto o no difundir las acciones de RS, y posteriormente, establecer la

intensidad de dicho vínculo con los *stakeholders*. La discusión de comunicar o no tiene menores implicaciones, pues instituciones públicas y privadas como el *Global Compact* de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Comisión Europea, o el *Global Reporting Initiative* recomiendan dar a conocer los esfuerzos que en materia de RS desarrollan las empresas. El meollo de la situación radica en definir la intensidad de esta relación. Para algunos autores, una comunicación excesiva de la RS ha sido interpretada por los públicos como una acción de maquillaje (Villagra, 2007). Aunque no existe una fórmula mágica o una medida estándar que determine la intensidad de la comunicación, la clave está en la realización de una comunicación transparente (Epstein & Birchard, 2001). Aquí emerge uno de los mayores paradigmas de la comunicación de la RS: no existe una mejor estrategia corporativa que la transparencia y el diálogo con los *stakeholders*.

Indudablemente, uno de los paradigmas más reconocidos en el ámbito de la comunicación es que no se deben plantear estrategias sin tener bien establecidos sus correspondientes objetivos y los grupos de interés a los que se desean sensibilizar. Los objetivos deberán ser medibles y cuantificables, además tendrán que estar en consonancia con las necesidades de comunicación de la organización (Ferré & Ferré, 1996). Sobre todo, deberán especificar claramente las metas, para posteriormente delimitar las estrategias (qué hacer para cumplir los objetivos) y las tácticas (cómo implementar las acciones para cumplir las estrategias).

Otra de las recomendaciones estratégicas más recurrentes en la comunicación de la RS es la peligrosidad de mezclarlos con mensajes comerciales. Para Villafañe (2004), yuxtaponer mensajes de RS con comunicación comercial hará que “siendo legítimas la comunicación co-

mercial y la corporativa, por separado, cuando toca aspectos de índole social y el mensaje se contamina con algún elemento comercial, la reacción aversiva hacia la marca puede activarse” (p. 46). La misma recomendación la hace Polo (2011), cuando expresa que las compañías socialmente responsables deben estar dotadas de dos segmentos diferenciados, uno dirigido a la opinión pública que construya reputación e imagen y otro dirigido a audiencias segmentadas (empleados, ONG, accionistas, inversores, etc.).

Ahora bien, en la actualidad la saturación de mensajes que impactan diariamente a la audiencia se convierte en un obstáculo para que los públicos comprendan mejor lo que la compañía quiere comunicar. Por eso Azuero (2009) propone la combinación de aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo con otros más atractivos y emocionales. Esta estrategia puede ser interesante en el caso de que la información que se debe entregar a los *stakeholders* no implique altos niveles de atención o una comprensión mayor, por ejemplo, de cifras y justificantes de una labor materializada cuantitativamente.



Desde la gestión profesional, Marín (2008) propone siete principios generales para una comunicación estratégica de la RS:

- Planificación realizada con profesionalidad.
- Continuidad en el tiempo.
- Diferenciación según los públicos.
- Claridad en la información que se transmite y accesibilidad a ella por los grupos de interés.
- Realismo al presentar todos y cada uno de los esfuerzos asumidos en esta área.
- Coherencia con los compromisos.
- Conocimiento interno (p. 89).

Todos los aspectos anteriores pueden ser considerados como válidos, pero asumiendo que cada empresa y cada iniciativa de RS tendrá unas características independientes que pueden hacer que se presenten circunstancias especiales. Por ejemplo, la continuidad en el tiempo depende de múltiples factores tales como el presupuesto para la pauta en medios, la permanencia en el tiempo de la acción de RS, las necesidades de comunicación de la campaña, los *stakeholders* con los que se requiera contacto, entre otros.

Por último, la comunicación estratégica de la RS en la que se valora la transparencia y el diálogo con los *stakeholders* requiere, aunque parezca obvio, una comunicación responsable, que anteponga los valores corporativos, y que siempre esté en consonancia con la misión y la visión de la organización.

Conclusiones

Aunque son múltiples los factores que impactan en el devenir de la RS, son quizá el enfoque *multistakeholder* y la ética los que más han provocado cambios en la postura empresarial en relación con la RS. En este aspecto, las empresas han tenido que multiplicar esfuerzos para asumir sus responsabilidades, su comunicación con los grupos de interés y su gestión estratégica se ha hecho cada vez más compleja para cumplir las demandas de diferentes *stakeholders*.

De la misma manera en que las empresas multiplican sus esfuerzos, también se multiplican sus responsabilidades. En estas circunstancias, una de las vías para el éxito es la implementación de un diálogo transparente con los grupos de interés, debido a que el nuevo poder que tienen los *stakeholders* obliga a las empresas a sostener una relación basada en la ética y en las acciones de RS.



En la actualidad, el error más grave en el que puede incurrir una empresa no es equivocarse en la implementación de las acciones de RS, sino intentar hacerlo con el objetivo de mejorar su RC o resarcirse de una situación pasada a través de una estrategia de “lavado de cara”. Los *stakeholders* cada vez mejor informados son también más escépticos ante las actuaciones empresariales. Por estas razones, una acción de lavado de cara termina por empeorar la relación con los grupos de interés y deteriora la propia RC. En este sentido, una condición relevante es que la RS y la ética empresarial no deben usarse exclusivamente como herramienta para el beneficio de la imagen de marca o para mejorar la RC.

La crisis económica actual ha hecho incluso que se recorten los presupuestos y las acciones

encaminadas al desarrollo de la RS. Los directivos de todo tipo de organizaciones deberán entender que la crisis puede ser asumida como una oportunidad para que prevalezca la RS como parte de los valores corporativos de la empresa, que no sea vista como actividades complementarias, sino que haga parte de la gestión integral de todos los procesos y de la cadena de valor, especialmente en las relaciones de comunicación con los grupos de interés.

En definitiva, las empresas no deben implementar acciones de RS como forma de incrementar su RC, sino como una aplicación de la triple cuenta de resultados. Aún más, deben ser conscientes de que las estrategias más adecuadas para llevar a cabo sus objetivos corporativos son la ética, la transparencia y el diálogo desinteresado con los *stakeholders*.



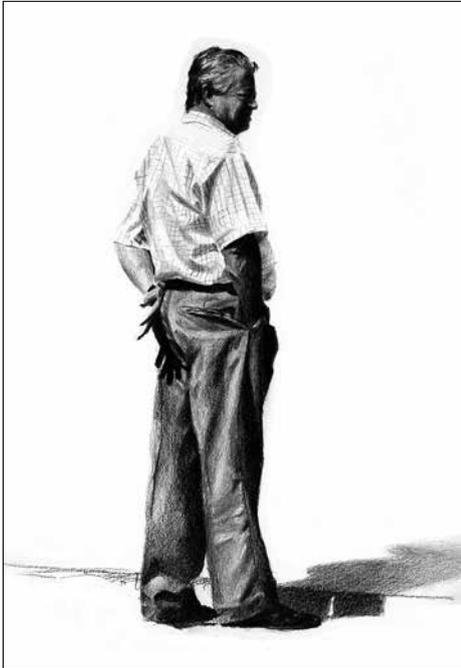
Referencias

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Andreu, A. (2008). El reporte y su verificación en materia de RSE. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.), *Responsabilidad social de las empresas* (117-137). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Benavides, J. (2007). La comunicación de los valores en las empresas y organizaciones. En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable* (57-76). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Benbeniste, S., Ortega, P. & Ramil, X. (2007). *La responsabilidad social corporativa en la prensa española*. Madrid: Fundación Chandra.
- Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Infinito.
- Cantó-Milà, N. & Lozano, J. (2008). The spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87, 157-171.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Cooper, A. (2006). *Planning: Cómo hacer el planteamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson.
- Cortina, A. (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En Vargas, L. (Ed.), *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar* (109-120). Navarra: Thomson.
- De la Cuesta, M. (2004). Memorias de sostenibilidad e indicadores de desempeño. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (277-305). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Doane, D. (2010). Una perspectiva alternativa acerca de las marcas: los mercados y la moral. En Brujó, G. (Ed.), *En clave de marcas* (248-259). Madrid: LID.
- Durán, J. (2005). *La empresa multinacional. Gobernanza y responsabilidad social*. Madrid: Cámara Madrid.
- Epstein, M. & Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en ventaja competitiva*. Barcelona: Paidós.
- Ferré, J.M. & Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Freeman, E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders. Survival, reputation and success*. New Haven: Caravan.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fundación Alternativas. (2009). *La responsabilidad social corporativa ante la crisis*. Madrid: Fundación Alternativas.

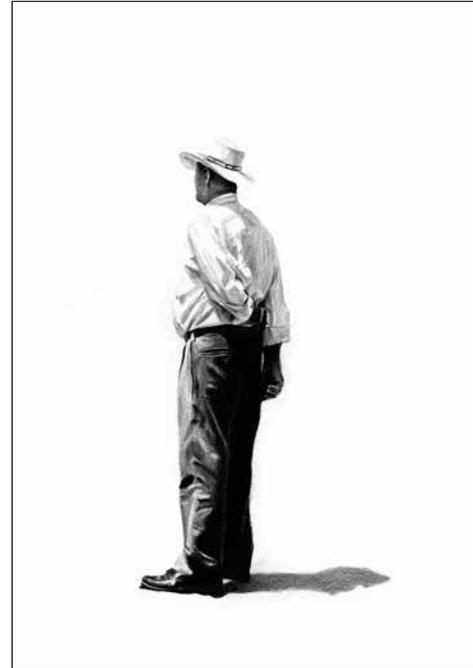
- Fuster, A. & Ortega, A. (2010). La RSE en transición. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis (92-101)*. Barcelona: IUEE.
- Garay, I. & Sánchez, C. (2006). Responsabilidad corporativa y medios de comunicación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido (191-210)*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Hollender, J. & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution. How the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ibisate, A. (2007). La gestión corporativa de los grupos de interés. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible (281-287)*. Barcelona: Racef.
- Korin, M. (2011). Los medios de comunicación. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina (185-202)*. Washington: Cumpetere.
- Lizcano, J. (2006). Información empresarial sobre responsabilidad social. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones, (121-140)*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Lozano, J. (2008). CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty syndrome). *Society and Business Review*, 3(3), 191-206.
- Mainwaring, S. (2011). *We first. How brands and consumers use social media to build a better world*. New York: Palgrave.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Orozco, J. & Ferré Pavia, C. (2011). Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Folios*, 25, 107-125.
- Palencia, M. & Ors, L. (2008). Comunicación corporativa: memoria anual versus balance social. *Zer*, 13(24), 363-384.
- Peinado, E. (2011). RSE, grandes compradores y la cadena de valor. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina, (143-161)*. Washington: Cumpetere.
- Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- Pizzolante, I. (2004). Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia. En Losada, J. (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones (175-192)*. Barcelona: Ariel.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.

- Ráfols, C. (2007). ¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria. En Alcobarro, R. (Ed.), *Ética, economía y empresa. La dimensión moral de la economía (183-192)*. Barcelona: Gedisa.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Ed.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales (47-78)*. Barcelona: Icaria.
- Rey, G. (2008). *La otra cara de la libertad. La responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*. Bogotá: FNPI.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Stoll, M. (2008). Backlash hits business ethics: finding effective strategies for communicating the importance of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 78, 17-24.
- Tascón, R. (2008). *Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona: CEF.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2004). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villagra, N. (2007). ¿Por qué tenemos miedo de comunicar la responsabilidad social corporativa? En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable (77-91)*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90-104.
- Vives, A. (2010). *La responsabilidad social de las empresas. Enfoque ante la crisis*. Madrid: Fundación Carolina.





1.



2.



3.

Títulos de las obras:
1. Guillermo "ratatouille"
2. Luis
3. Sebastian
(Serie "En espera y solitario")

Autor:
Juan Felipe Giraldo Agudelo

Técnica / Año:
Grafito sobre papel / 2010