

Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación

POR **JOSÉ FERNÁNDEZ BEAUMONT**

Las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la actividad de las empresas, intrínsecamente relacionadas con políticas y planes concretos de comunicación, cobran un nuevo significado en tiempos de crisis económica. Un análisis de las nuevas circunstancias de la RSC, incluyendo las diversas visiones de los autores de este dossier, permite analizar también las nuevas funciones de la comunicación en la reconstrucción de la confianza en los medios como herramientas principales de divulgación de la RSC.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), categoría que afecta a empresas y a instituciones, plantea una nueva forma de ver la empresa que está muy unida a una materia prima de referencia, que es la comunicación, considerada ésta última tanto en su vertiente teórica como en la estrictamente operativa.

Las dos actividades parecen encontrarse en declive. ¿Es posible recuperar la confianza perdida? Expertos de la comunidad académica, empresarios y profesionales califican la RSC como objeto significativo de la actividad comunicativa y en muchos casos encomiendan su desarrollo a los departamentos de Comunicación para que la organicen y la divulguen hacia el interior y hacia el exterior.

Desde hace poco tiempo, el tema de la RSC se ha incorporado a las responsabilidades de algunos gabinetes de Comunicación como una de las acciones que ayudan a construir y mantener la reputación corporativa de empresas e instituciones. En la medida que la RSC ha ido tomando cuerpo en sí misma, también se han hecho más imprescindibles las acciones de comunicación y lo son mucho más en un momento de crisis como el actual, en el que la RSC se presenta con características muy parecidas a las que se registran en el resto de las actividades empresariales o institucionales.

Los expertos que colaboran en este dossier hacen referencias explícitas en algunos casos al tema de la comunicación, aunque no lo desarrollan extensamente; pero de sus aportaciones podría extraerse la conclusión de que la comunicación es un factor instrumental clave de la RSC no sólo porque ha de ayudar a poner en contacto a todos los públicos interesados (lo que requiere una particular actividad de comunicación interna y externa), sino también porque habrá que hacer públicas esas actividades. ¿De qué sirven las acciones de RSC de la empresa si son desconocidas y ni siquiera le ayudan a construir su reputación corporativa?

En este artículo introductorio, aunque también de análisis, se pretende exponer en una primera parte el estado de la cuestión de la RSC al hilo de las aportaciones que hacen a este dossier los diferentes especialistas en la materia [profesores, políticos, gestores empresariales], para pasar, en una segunda parte, a plantear algunos argumentos y actividades que justifican la relación de la comunicación con la RSC y qué puede hacer la comunicación ante un posible cambio de paradigmas.

Puntos fuertes y débiles de la RSC

La RSC puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido (1).

Podemos destacar, entre los distintos aspectos operativos que dan valor en la práctica a esta definición, el hecho de que se trata de una contribución voluntaria. La voluntariedad es, por tanto, un factor significativo que ayuda a definir la RSC. Es una connotación que le da grandeza, pero a la vez deja al descubierto uno de sus puntos más débiles [la no obligatoriedad], en especial en tiempos de profunda crisis económica como los actuales.

Otro de los grandes desafíos de la RSC es la manera en la que se comunica. Un argumento habitual que utilizan quienes desean incidir en los aspectos críticos o negativos de la RSC es precisamente calificarla como una operación de imagen, de puro *marketing* empresarial. En cualquiera de los casos, la RSC es un hecho comunicativo y a la vez comunicable; necesita ser comunicado a los más variados públicos, internos y externos, de empresas e instituciones. Está, por lo tanto, estrechamente unida a la comunicación corporativa y se inscribe, lo mismo que aquélla, al menos en su primera época, en el área de los valores intangibles de las empresas o instituciones.

Volviendo a la referencia de la actualidad, está claro que en la vorágine de la crisis se potencian algunos interrogantes. Como consecuencia de las múltiples dificultades por las que atraviesan las empresas, ¿se abandonarán las políticas voluntarias de apoyo e intensificación de la RSC? La lógica aparente podría llevar a pensar en el abandono del movimiento [que se había intensificado en los últimos tiempos] a favor de estas políticas voluntarias (el llamado *soft law*, frente a las leyes coercitivas), que en los últimos cinco años habían recibido el decidido respaldo de las grandes empresas e instituciones. Con mayor razón cabría prescindir de operaciones de *marketing* si es que la RSC fuera tan sólo eso. Obligadas por la necesidad de subsistir, ¿dejarán a un lado las empresas el apoyo a las

actividades propias de la RSC? Muchos de los expertos que escriben en este dossier y otros analistas del tema señalan que, ahora más que nunca, se necesitan buenas políticas de RSC por encima de cualquier visión coyuntural que nos incite a dar marcha atrás o a quedarnos parados.

«Aquellas empresas que conciben las políticas de apoyo a la RSE como filantropía desaparecerán, mientras que el resto saldrán fortalecidas», señala taxativamente Ramón Jáuregui, presidente de la Subcomisión de RSE del Congreso de los Diputados (Jáuregui, 2009). En esta referencia están planteadas de alguna forma las tres capas a las que se refiere la Fundación Alternativas en sus análisis: la filantropía, la gestión de riesgos y las oportunidades (Fundación Alternativas, 2009) (ver gráfico 1 (1)).

En el dossier que sigue a estas páginas introductorias, Jáuregui llama la atención sobre la tendencia a confundir la RSE con un puro mecenazgo empresarial o con el mero impacto publicitario de la acción social de la empresa, porque en esta visión se esconde demasiada propaganda y mucho contrabando semántico (sic) cuando se utiliza la RSE como *marketing* social para favorecer la imagen de marca.

La ocasión para mantener e incluso incrementar las políticas de RSE también podría encontrar un apoyo en la doctrina que emane a partir de ahora del recién creado Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial, presidido por el Ministerio de Trabajo e Inmigración. Tienen, pues, la palabra las organizaciones empresariales, sindicatos, expertos y Administraciones Públicas que integran este organismo, que arrancó el pasado mes de enero. Habrá que confiar en que la RSE «sea una apuesta de continuidad, no una moda, que se ha integrado en la actividad de las compañías», sostiene Juan José Barrera, director general de Economía Social y RSE del Ministerio de Trabajo (Barrera, 2008).

Entre los puntos fuertes de la RSC figuran aquellos que ya se han podido contrastar como [buenas prácticas], que no son otra cosa que las contribuciones sobresalientes para mejorar la calidad de vida y sostenibilidad de nuestras ciudades y comunidades. Así lo identifica Naciones Unidas (2).

De acuerdo con esta concepción transnacional, entre las características de las llamadas buenas prácticas deben figurar las que arrojen un impacto tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas; las que sean el resultado de una asociación efectiva entre actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil, y aquellas que resulten sostenibles desde el punto de vista cultural, social, económico y medioambiental.

Palancas y criterios de calidad de la RSC

El concepto genérico de buenas prácticas alude a una experiencia sistematizada y documentada que se fundamenta en la aplicación de métodos de excelencia y/o innovación que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de una gestión. Y el concepto específico de buenas prácticas en el área de RSC se refiere a aquella iniciativa que

propone formas de actuación innovadoras, sostenibles, pertinentes y eficaces para crear y agregar valor a la empresa y a algunos de sus grupos de interés y que son susceptibles de ser transferidas a otros contextos (Club de Excelencia en Sostenibilidad [CES], 2009).

En la línea de los desarrollos que propone el CES [asociación integrada por 22 grandes empresas españolas y creada en 2003], podríamos señalar como principales palancas de la RSC las siguientes: acción social, competitividad e innovación responsable en productos y servicios, diálogo con los grupos de interés, gestión del talento y conciliación, gobierno corporativo y gestión, igualdad de oportunidades para colectivos con necesidades especiales, preservación y mejora medioambiental y voluntariado corporativo.

De acuerdo también con los criterios básicos propuestos por las Naciones Unidas para las convocatorias que realiza en sus concursos de buenas prácticas, el Club de Excelencia en Sostenibilidad ha consensuado una serie de criterios que no son de carácter restrictivo, sino más bien orientativos para determinar las buenas prácticas de RSC (ver tabla 1 (2)).

Sin salirse de estas perspectivas referidas a la calidad, el catedrático Justo Villafañe, especialista en reputación corporativa, pone de manifiesto en el presente dossier la trascendencia de la RSC en el mundo empresarial en general y en la reputación corporativa en particular, a juzgar por los resultados de recientes estudios empíricos.

Al mismo tiempo, se constata el nacimiento de una nueva racionalidad empresarial, basada más en una lógica múltiple de la empresa que en la clásica lógica única (maximización del beneficio) y del retorno de la inversión. Se trataría del llamado liderazgo cada vez más sostenible de la empresa, basado en los comportamientos éticos, aspecto sobre el que también reflexionan otros autores en este mismo suplemento (Villafañe, 2008).

Dentro de las múltiples plataformas que contribuyen a formar la RSC destaca la referida al gobierno corporativo. Cuando el gobierno corporativo de las empresas o instituciones es ineficiente, se percibe la crisis [la crisis actual, por ejemplo] marcada con mayores dimensiones.

RSC en América Latina

Pero ¿y cuándo es ineficiente un Consejo de Administración? Tomás Garicano, profesor del Instituto de Empresa y experto en gobierno corporativo, señala que una de las causas de los escándalos financieros recientes y actuales reside en la inexistencia de un sistema de información adecuado, además de la falta de independencia (Kaplan & Norton, 1993).

Está claro que la información es un aspecto crítico del gobierno corporativo, entre otras razones porque sin la adecuada información no existe conocimiento y sin conocimiento no se pueden supervisar ni controlar las acciones relacionadas con el gobierno corporativo; sin información ni conocimiento no se pueden tomar decisiones, no tiene sentido el ejercicio del poder. Y si, pese a todo, alguien trata de ejercer el gobierno corporativo sin tener en cuenta

estas premisas, es seguro que resultará un acto fallido o, cuando menos, ineficiente.

La RSC es una actividad (y una moda) que se ha asentado claramente en el ámbito internacional. Organismos internacionales de todo tipo, gobiernos y empresas multinacionales están dedicando cada vez más atención al tema. Como muestra de este planteamiento se recoge en el dossier una aportación de Bernardo Kliksberg (3), asesor principal de la PNUD/PNU para América Latina y el Caribe. Este autor describe los desafíos abiertos en América Latina en esa materia y defiende la necesidad de un cambio de paradigma. Habrá que estar muy atentos en esta región en la que los impactos de la crisis económica internacional se harán sentir de manera especial y, por tratarse de un continente tan desigual, podrán afectar a los más vulnerables.

Es evidente la necesidad de una agenda de RSC para América Latina, pero ésta debe ir acompañada de una educación en el nuevo paradigma que supere la visión narcisista que se detiene en la única meta de maximizar el lucro y en la única obligación de rendir cuentas a los propietarios. La visión desde la RSC nos dice que la empresa tiene todo el derecho a obtener beneficios, pero tiene también responsabilidades más amplias y debe responder no sólo a sus accionistas, sino también a los consumidores, los empleados, la opinión pública y muchos otros involucrados.

Merece la pena alinearse en esta visión que propone Kliksberg porque, entendida de esa forma, la RSC se constituye en un juego de "ganar-ganar" para las empresas, para la economía y para la sociedad.

La RSC como herramienta de competitividad

En el camino marcado hacia la superación del concepto de RSC, cobra especial sentido, a la vez que supone un gran desafío "quizás el gran desafío del momento", la propuesta que hace Alberto Andreu (experto, profesor y gestor empresarial de RSC) de considerar y utilizar la RSC como herramienta de competitividad de las empresas. Se trataría, en definitiva, de rescatar a la RSC del área de la comunicación y la imagen de la empresa (situación que ocupa en los momentos actuales) para vincularla directamente al plan de negocio y a la cuenta de resultados. Para ello habrá que cambiar, en primer lugar, el lenguaje de la RSC y los contenidos a los que hace referencia "buenismo, devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado" y, en segundo lugar, habrá que modificar también el marco de gestión de la RSC, en el sentido de que la inversión en proyectos sociales se planifique y ejecute de la misma manera que se invierte en I+D, añadiendo el auténtico reto: que esta gestión de "lo social" se haga de forma dialogada junto con otras empresas, la sociedad civil, las Administraciones Públicas, etc.

Lo que Andreu llama RSC 2.0 se refiere, por tanto, a una RSC incorporada al campo de la gestión o, como ya se ha dicho, incorporada a la agenda de la cuenta de resultados (maximizar ingresos, reducir costes e incrementar la satisfacción de los clientes). «No dar ese paso significa que la RSC es vista como un coste y, por ello, susceptible de ser abatida en tiempo de crisis», sostiene Andreu.

El paso de la anterior situación [la que podría llamarse por analogía RSC 1.0] a la RSC de nueva generación, que no anula los logros conseguidos ni significa la renuncia a las actividades hasta ahora desempeñadas, exigirá identificar los conceptos que integran la actual RSC con nuevas fuentes de ingresos con impacto social positivo, nuevas vías de reducción de costes y nuevos estudios de impacto de los comportamientos responsables en los márgenes de satisfacción de los clientes. Andreu aporta a este respecto un catálogo de nuevos motores de crecimiento económico sobre la bases de los nuevos principios y cambios operativos de la RSC.

También puede ser un vector de competitividad para las empresas españolas la generación de confianza como ingrediente renovador de la nueva función empresarial en una economía avanzada y factor distintivo de la idoneidad de su buen gobierno, como señala Juan Manuel Eguiagaray (4), director del Laboratorio de la Fundación Alternativas (Eguiagaray, 2008). Se apuesta por este nuevo aspecto, pese a que en España la confianza en las empresas grandes o pequeñas todavía no es muy significativa, pero tampoco es mucho menor de la que ofrecen los partidos políticos y está a la altura del bajo nivel de confianza que muestran los ciudadanos hacia los medios de comunicación.

También en el diálogo con los grupos de interés (o *stakeholders*) podemos distinguir unas relaciones de primera generación que respondían a las presiones de estos grupos y otras relaciones más actuales [de segunda generación] que se refieren a un diálogo más proactivo, abierto y constante que permite resolver las situaciones de conflicto de manera más efectiva. La actual etapa de crisis podría reducir a la mínima expresión este diálogo pero, en opinión de Diego Torres, profesor de ESADE y director del Strategy Innovation Lab, sería un error. Por el contrario, la actual situación nos puede servir para mejorar ese diálogo desarrollando nuevas iniciativas.

En fin, por concluir con la referencia a los contenidos del dossier, una herramienta de competitividad unida a la RSC es también la ética personal y empresarial (los valores) porque, como dice Antonio Argandoña, Profesor del IESE Business School, «es la única manera de llevar a cabo lo que la empresa es y también de cumplir con excelencia la tarea de los directivos, que es lo que la sociedad espera de [las empresas] más allá de los intereses particulares de los *stakeholders* en cada momento».

También ha de tenerse en cuenta (señalan Víctor Viñuales y Teresa Royo, de la Fundación Ecología y Desarrollo) «la inversión socialmente responsable, que en España está promovida desde iniciativas individuales y debe pasar a un proyecto colectivo con apoyo del sector público». Habrá de valorarse, además, la información corporativa o *reporting*, como señala José Luis Lizcano, de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, o el desarrollo sostenible, como reclama Esther Trujillo, vicepresidenta de Desarrollo Sostenible de Sol Meliá Hoteles.

Conexiones entre RSC y comunicación

Ya hemos visto cómo autores que escriben en este dossier y otros especialistas ajenos a la

comunicación han identificado la primera época de la RSC (la anterior a la explosión de la crisis y de los medios digitales) en gran medida como un hecho estricto de comunicación. De acuerdo con este análisis, las funciones de la RSC se encuadran o bien en las fundaciones de las empresas, o bien en las direcciones de comunicación, *marketing* y relaciones institucionales. Lo cual puede llevar a establecer una primera conclusión de que la RSC consiste, básicamente, en un conjunto de acciones encaminadas a mejorar la imagen o a [maquillarla], utilizando dichas acciones únicamente para remarcar [la excelencia] de la empresa. Esta concepción, meramente instrumental, no tiene visos de ser [socialmente responsable].

La gestión de la RSC desde la comunicación en las organizaciones aparece como una herramienta fundamental; pero esto no quiere decir que la esencia de la comunicación empresarial de RSC consista [o deba consistir] básicamente en una estrategia de maquillaje frente a los públicos de la empresa o de la institución. La comunicación institucional y de empresa puede utilizarse con esos fines, pero no es ése su objetivo.

La comunicación empresarial tiene que ser una actividad más relacionada con el [ser] que con el [parecer] de la empresa, aunque influya necesariamente en este último. No vamos a alargar este análisis, recurriendo a citas de autores consagrados en la materia, empezando por el clásico Joan Costa (2006) [que reconoce en la identidad de la empresa el eje básico de la comunicación, es decir, en lo que es la empresa y en su comportamiento] y acabando, por ejemplo, en Joseba A. Etxebarria (2008) cuyos planteamientos sigo fielmente en algunas de estas apreciaciones. Todos ellos son autores que consideran la acción [por encima de la representación] como la actividad básica para la gestión de la comunicación.

¿Por qué el maquillaje no basta o ni siquiera es útil? Si el departamento de comunicación no tiene materia prima de calidad que comunicar, entonces es que le queda muy poco recorrido para poder gestionar las actividades de comunicación. Puede [vender humo] quizás una vez, pero poco más. Los profesionales de la comunicación institucional siempre han sabido que para hacer saber algo, primero hay que tener algo que hacer saber y que ese algo esté bien hecho. Es desde esta perspectiva de la comunicación donde más y mejor se observa su sintonía con la RSC.

Como demostración de este encuentro lógico entre la comunicación y la RSC, podemos acudir al ejemplo de los profesionales de la comunicación empresarial e institucional [cada vez más numerosos] que han asumido los verdaderos retos de la RSC en las organizaciones. Evidentemente estos profesionales que trabajan en los gabinetes de comunicación no tienen el monopolio de la RSC, pero, cuando menos, tienen que participan en el proceso de comunicarla.

Buscando, por lo tanto, situar el foco de la RSC desde una perspectiva estrictamente profesional, no nos equivocaremos al decir que la comunicación es necesaria tanto en el primer nivel de consideración [o ese estadio histórico, y hasta prehistórico si se quiere, en el que la RSC es un intangible y cae en el lado de la balanza de valores blandos], como en la segunda fase (o segundo nivel) cuando la RSC pase a ser considerada como un bien tangible o valor duro, incorporado como tal a los planes por objetivos y a las cuentas de resultados.

En cualquiera de los dos casos, la comunicación será necesaria para ayudar a definir y ordenar las actividades de RSC y también para comunicar hacia el exterior esas nuevas actividades [blandas o duras] de la empresa.

La RSC como noticia

Si nos situamos en el primer estadio, en ese grado cero de la RSC, cabría preguntarnos entre otras cuestiones: ¿Por qué la RSE ha llegado a ser noticia? ¿A qué se debe que los medios de comunicación se muestren cada vez más interesados en esta materia? ¿Cuál es el proceso habitual de producción de este tipo de información? ¿Son los medios instrumentos eficaces para promover el conocimiento de este tema entre la población? ¿Hasta qué punto pueden influir los medios en el comportamiento responsable de las empresas, de la sociedad y de todo tipo de organizaciones, incluidas las que ellos representan? (5) No se puede contestar aquí a todas estas preguntas, pero sí nos pueden servir para dejar constancia de la estrecha relación de la RSC con los medios.

Podríamos referirnos a dos grandes maneras de entender la relación entre los medios de comunicación y la RSC: se puede plantear la RSC como noticia y analizar el tratamiento que le dan los medios de comunicación, o considerar a los medios como *stakeholders* o públicos decisivos para la empresa. Lo cual nos lleva nuevamente a formularnos otras preguntas relacionadas con las anteriores: ¿por qué los medios son tan importantes para las empresas y qué tipo de relaciones [¿también obligaciones o, al menos, responsabilidades?] tiene la empresa con los medios y viceversa?

A la hora de contestar a algunas de estas cuestiones habrá que tener en cuenta que una cosa es el planteamiento teórico y el nivel de principios y otra el reflejo que hacen los medios sobre las informaciones relacionadas con RSC. A falta de estudios más completos, disponemos de algunas encuestas parciales que indican que las noticias sobre RSC comenzaron a ser significativas en los medios a partir de 2005, ascendieron al año siguiente, alcanzaron su máxima cota en 2007 y disminuyeron sensiblemente en 2008, cuando la crisis había comenzado a mostrar sus devastadores efectos.

Según un informe de la Fundación Empresa y Sociedad (2009), el número de noticias publicadas en prensa escrita sobre las actuaciones de integración de personas desfavorecidas realizadas por empresas y Cajas de Ahorros se redujo más de la mitad en 2008. ¿Motivos? La prensa nacional publicó durante ese periodo menos noticias en suplementos y páginas especiales sobre responsabilidad corporativa (de 202 en 2007 a 34 en 2008) y la prensa regional o local, menos noticias sobre las Cajas de Ahorros (1.609 en 2007, frente a 611 en 2008) (ver gráfico 2 (3)).

Se trata, evidentemente, de un brusco cambio en la tendencia entre 2004 y 2007, periodo en el que las noticias se multiplicaron por siete. Así consta en el citado informe, elaborado a partir del análisis de 419 medios de comunicación.

Podrían citarse varias razones por las que estos mensajes sobre RSC no acaban de llegar plenamente a los ciudadanos a través de los medios. Como se señala en la versión digital de la revista *Profesiones* (6), la gran mayoría de estas informaciones se publica en medios de información económica, y cuando lo hace en medios de información general se mezcla en secciones como sociedad, medio ambiente, cultura o economía. En otros medios [como la radio o la televisión] rara vez encontramos programas o noticias relacionados con estos temas.

Por otra parte, la falta de espacio, la dificultad de encontrar un interlocutor válido en las empresas, la falta de transparencia de las empresas o el poco interés por parte de la dirección del medio son sólo algunas de las principales dificultades que alegan los periodistas para no informar sobre RSC.

Comunicación, RSC y niveles de reputación

El escenario de comunicación en el que se mueve la RSC está sembrado de pequeñas paradojas y hasta de contradicciones. Al margen de la constatación de que disminuye el número de impactos noticiosos sobre RSC, se puede observar, de acuerdo con otros estudios empíricos, que la comunicación empresarial ocupa un lugar destacado en el aporte de elementos para configurar la reputación de la empresa.

El *Edelman Trust Barometer* correspondiente a 2009 sitúa la [comunicación frecuente y honesta] de la empresa sobre el estado de su negocio en una de las cuotas más altas de contribución a la reputación con el 91 por ciento, tras la oferta de productos y servicios de alta calidad (94 por ciento) y el buen trato a los empleados (93 por ciento) (ver gráfico 3 (4)).

Los compromisos de RSC que adopta la organización [es decir, los valores, las responsabilidades y los objetivos de la empresa para definir las estrategias y acciones que mejor contribuyan a fortalecer su prestigio y reputación, realzando su actitud abierta, transparente e innovadora] han de ser transmitidos hacia dentro (comunicación interna) y hacia fuera (comunicación externa). En este sentido, es necesario desarrollar una política de comunicación amplia y a la vez precisa, para identificar los grupos de interés tanto internos como externos y difundir entre ellos los mensajes adecuados, contando siempre con las herramientas más oportunas y actuales para llevar a cabo una comunicación eficaz que garantice la perfecta divulgación del mensaje. Precisamente, en función de cómo se comunique la RSC se conseguirá un mayor nivel de confianza por parte de los ciudadanos y una ventaja competitiva sobre los competidores.

De la práctica se sabe que hasta ahora una de las principales herramientas de RSC [a la vez que soporte comunicativo que contribuye a la reputación corporativa] es la memoria sobre responsabilidad corporativa, sostenibilidad o cualquier otra denominación que adopte. Estos documentos formalizados aportan una información clara y estandarizada de las actividades empresariales desde el punto de vista económico, social y medioambiental. Las Direcciones de Comunicación suelen intervenir de forma decisiva tanto en el contenido

como en la edición y difusión de estas memorias, con las que se pretende potenciar las relaciones con los proveedores financieros, ofrecer un conocimiento de la empresa a los clientes, abrir vías de innovación en productos y servicios o motivar a los empleados a través de un compromiso ético.

El papel de la comunicación interna

Se ha enunciado en otro epígrafe la importancia de la comunicación interna en la RSC. Se trata de una herramienta que aporta una ayuda esencial en la construcción y la transmisión de la RSC, precisamente porque muchos de los públicos de interés [trabajadores, accionistas, proveedores] encuentran la información adecuada cuando se ejecutan con eficacia determinadas políticas de comunicación interna.

La construcción, transmisión y cambio en el espíritu empresarial responsable comienza por una buena comunicación interna que puede y debe contribuir a incrementar los niveles de satisfacción de los empleados, quienes, al menos en teoría, estarán más motivados y serán más productivos. Si se recorre este primer tramo también mejorará el buen nombre de la empresa, la marca y el producto entre el resto de públicos, incluidos los clientes.

Todos los esfuerzos son pocos a la hora de explicar a los públicos internos de la organización [todos los ámbitos de la compañía] el compromiso adquirido por la empresa en materia de RSC, las metas propuestas y los planes para alcanzar esas metas. Es muy importante en este sentido que los empleados asuman los valores corporativos y refuercen su confianza en los principios y en el equipo del que se sienten parte.

La RSC ha de vivirse primero en el interior de la organización para que pueda ser también comunicada hacia el exterior. La falta de comunicación interna es, una vez más, la razón de que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía desconozcan lo que están haciendo unos y otros. El trabajo que ha de hacer la comunicación interna en estos casos es centralizar todos los departamentos para mantener informados a todos los trabajadores, porque muchas veces «se hace una donación o acción social desde el Departamento de *Marketing* y se toma como si fuera filantropía, sin emitir, en muchos casos, un comunicado interno y los trabajadores no conocen lo que se hace [de puertas para afuera]» (7).

Respecto a los instrumentos concretos que se utilizan para relacionar a los públicos internos, en los manuales y estudios especializados sobre este tema suele señalarse que los canales más frecuentes de comunicación interna son las reuniones periódicas de la alta autoridad de la empresa o de los responsables de la RSC con el personal, las orientaciones que se dan a los nuevos empleados, los buzones de sugerencias, los carteles y pancartas, los boletines informativos internos, las revistas especializadas internas, los correos electrónicos, las guías informativas, los vídeos internos y, por supuesto, la intranet con todas sus posibilidades de desarrollo de *blogs*, redes sociales, etc.

Comunicación externa y RSC

La responsabilidad corporativa ayuda a las compañías a prestar una mayor atención a lo que sucede en el exterior. Esto puede ser una excusa perfecta para obligarles a salir de su autismo, pero también para mejorar la gestión del negocio y para identificar las demandas sociales a las que deben dar respuesta con sus negocios. Es aquí donde entra en acción la comunicación externa para transmitir a los medios de comunicación y a la sociedad las acciones de la RSC.

Consideramos ya como axioma que los medios de comunicación se presentan como el canal más eficaz para trasladar a la sociedad mensajes y valores personales de grupos y de organizaciones. Por analogía, las funciones de los departamentos de comunicación de las empresas e instituciones se sitúan en la misma línea y emplean para ello los contactos permanentes con los periodistas, los comunicados, las ruedas de prensa, las entrevistas de los directivos y, en especial, como ya se ha indicado, editan las memorias de RSC. Además y hoy más que nunca las empresas y sus gabinetes de Comunicación han de echar mano de las múltiples y directas herramientas de comunicación externa que ofrece Internet, como la página web, los *blogs* y las redes sociales, que también sirven, como hemos visto, para la comunicación interna.

En este itinerario de actividad, los medios se encuentran a veces con dificultades de entendimiento y valoración de los contenidos que transmiten. En el tema de la RSC registramos algunos datos especialmente preocupantes. Al tratarse de una información positiva, los medios no recogen con profusión las noticias que tienen algo que ver con la RSC. Parece imperar una vez más el atávico principio periodístico que circula en los entornos profesionales de que las buenas noticias no son noticia (*“good news, no news”*).

Según una encuesta reciente hecha por la Fundación Alternativas (2009) sobre la repercusión de las materias de RSC en los medios de comunicación, resulta que el tratamiento favorable de éstos con respecto a las actividades en materia de responsabilidad social corporativa apenas es valorado por los encuestados como actividad que acrecienta la confianza social en las acciones de RSC. Ocupa en importancia el decimotercer lugar de un *ranking* de 17 conceptos (ver gráfico 4 (5)).

Credibilidad de las fuentes de información

A este problema se suma otra visión, también negativa, sobre la credibilidad de las fuentes en materia de RSC. De acuerdo con otros datos emanados de la misma encuesta, los medios de comunicación no son ni mucho menos las fuentes de información más creíbles sobre RSC; es más, se encuentran a la cola en términos de credibilidad como fuente de información sobre este tema. Las fuentes de información más creíbles, según los expertos consultados, son aquellas percibidas como más independientes, es decir, fuentes académicas, ONG y organizaciones de consumidores.

Otras encuestas que mostraban hasta ahora resultados muy diferentes a los anteriormente citados se están aproximando a la constatación de la misma tendencia. En la edición 2008 del *Annual Edelman Trust Barometer* (8), los medios de comunicación tradicionales (prensa escrita, televisión y publicaciones económicas) se encontraban entre las fuentes de información más creíbles para formar opinión sobre las prácticas de gestión de las compañías. Sin embargo, en la edición del mismo barómetro de 2009 las cosas habían cambiado y la confianza en los medios se sitúa prácticamente en el mismo lugar que le asignan los estudios de la Fundación Alternativas, es decir, entre los últimos (ver gráfico 5 (6)).

Si seguimos el rastro a la información que aparece en los medios hasta remontarnos a sus fuentes originales, los últimos análisis hechos por el Edelman Trust Barometer en 18 países hablan de un descenso generalizado de la credibilidad de todas las fuentes informativas, especialmente entre los públicos situados en la franja de los 35 a los 64 años.

Los informes sobre la industria del sector y los artículos en las revistas económicas, antes a la cabeza de la credibilidad, han descendido de forma drástica en el índice de credibilidad como fuentes. Una erosión todavía mayor se ha producido en la cobertura de noticias en la televisión y en la radio, que han bajado del 49 al 35 y 36 por ciento, respectivamente.

Los mismos informes aportan también las primeras valoraciones de los nuevos medios digitales como fuentes de credibilidad en la información empresarial, que ocupan los últimos puestos, sólo por delante de la publicidad o el producto corporativo. Las páginas web corporativas, los *blogs* corporativos y personales y las redes sociales como Facebook o MySpace descienden hasta lo más profundo en la tabla de credibilidad (entre el 24 y el 13 por ciento). En algunas de estas apreciaciones coincide este estudio con el de la Fundación Alternativas (ver gráficos 6 (7) y 7 (8)).

Los informes anuales de las empresas sobre RSC presentan una paradójica doble vertiente paradójica: por una parte, los expertos consultados señalan que son la fuente más fiable de información sobre la empresa, mientras que las encuestas más generalizadas realizadas entre destinatarios de RSC los sitúan en índices muy bajos de credibilidad (ver gráfico 8 (9)).

¿Existe alguna manera de mejorar esta imagen de las memorias corporativas de RSC? La propia Fundación Alternativas ha preguntado a los expertos, quienes aseguran que algunos factores o trucos comunicativos sirven para reforzar la credibilidad de la información elaborada; en particular, la percepción de sinceridad, la existencia de un enfoque a largo plazo y la publicación de objetivos cuantificables con respecto a los principales asuntos identificados. En el gráfico 9 (10) se identifican dichos factores y su peso específico (Fundación Alternativas, 2009, p. 63).

Los retos pendientes

La reconversión de la comunicación al servicio de la RSC y la recuperación de la confianza en

los medios pasa por la autocrítica antes que por la crítica. La aplicación de la segunda generación [por analogía con el mundo digital: la Red 2.0] de RSC en una empresa conllevará una revolución integral de la gestión y, lógicamente, habrá que introducir esa nueva filosofía en la propia identidad corporativa de la empresa. Tal adopción implica cambios tanto en la comunicación interna como en la externa, varía el concepto tradicional de su imagen corporativa y es un factor que reforzará la reputación corporativa (9).

En un mundo empresarial altamente competitivo, la correcta aplicación de la RSC puede aportar ese factor diferenciador que la empresa busca incansablemente. Entre las ventajas que aporta una buena comunicación del espíritu empresarial responsable están los mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente, la mejora del buen nombre de la empresa, la marca y el producto, el tener empleados más motivados y productivos, una mejora de las relaciones con la comunidad o la reducción de costes.

Vista desde la nueva perspectiva [de su consideración como valor duro, cuantificable y carne de cifra para la cuenta de resultados], la RSC puede hacer que los beneficios a corto plazo de una empresa no sean tan altos, pero que a medio y largo plazo suponga una indudable [inversión]. Superamos de esa forma la todavía actual consideración de la RSC como valor intangible o blando y, por lo tanto, ha de ser la empresa la que tenga la capacidad de entender los beneficios de la comunicación a la hora de divulgar estos nuevos valores.

En resumen, la RSC debe formar parte de la estrategia integral de la empresa, por lo que pasa directamente a engrosar los campos de trabajo del área de comunicación corporativa. Ya no se vende un producto, ni un servicio. Se materializa y se vende una filosofía de vida comprometida con valores como la creación y distribución de la riqueza, la integración de la ciudadanía o la conservación del medioambiente. Habrá que potenciar el *marketing* social para lograr la mejor percepción entre la población de los nuevos cometidos de la empresa. Al final, eso se traducirá en un buen posicionamiento y, por ende, en una buena inversión.

Pero no sólo las grandes empresas han de informar sobre RSC; las pymes también tienen el reto de aplicar en su gestión los modelos de sostenibilidad y de comunicarlo. En este sentido, la Global Reporting Initiative (GRI) (10) y la Comisión Europea han editado recientemente dos publicaciones dirigidas especialmente a pymes para ayudarles a lograr una comunicación eficaz en materia de responsabilidad social.

En el nuevo formato de gestión de la empresa con la RSC incorporada la responsabilidad corporativa de ayuda a las compañías, le corresponde también a la comunicación prestar una mayor atención a lo que sucede en el exterior. Puede ser la excusa perfecta para obligar a las compañías a liberarse del gen del autismo y desplegar las antenas hacia el exterior; esto les ayudará a mejorar la gestión del negocio y la identificación de las demandas y corrientes sociales en las que se encuentran inmersas y a las que deben dar respuesta a través de la RSC.

Para hacer frente a los nuevos desafíos, las direcciones de comunicación de las empresas podrán hacer uso de instrumentos similares; por ejemplo, los que figuran en la [caja de herramientas] llamada *CSR Toolbox*, propuesta por la Organización Europea de Fomento de

la Responsabilidad Social CSR Europe (11). Se trata de un conjunto de instrumentos para fomentar la competitividad del tejido empresarial europeo a través de la RSE.

Conviene tener en cuenta a este respecto las palabras del presidente del Parlamento Europeo, Hans-Gert Pöttering, en el acto de presentación de la caja de herramientas: «En este momento de crisis financiera es necesario incrementar la confianza de la sociedad en la economía y prepararnos para la sociedad del futuro a través de la integración de la RSE en nuestras compañías».

Si se apuesta por mantener la RSC, se apuesta también por la comunicación; esto puede deducirse de las palabras, pronunciadas en el mismo acto, por el vicepresidente de la Comisión Europea y responsable de Empresa e Industria, Günter Verheugen: «mientras que antes la RSE era sobre todo una herramienta para la gestión del riesgo y la reputación, ahora se ha convertido en un instrumento para crear valor».

El camino que podría emprender la comunicación para reconstruir la confianza perdida en la propia comunicación y en la RSC debería situarse en la adopción de una estrategia de compromiso público que podría descansar en algunas de las siguientes propuestas (Edelman Trust Barometer, 2008 y 2009):

- Mayor atención a las actividades de RSC del sector privado, puesto que las empresas se están convirtiendo, incluso en tiempos de crisis, en actores cada vez más importantes en la búsqueda de soluciones globales para los problemas de una crisis global junto con los gobiernos y las ONG.
- Mayor dedicación a promover la participación de todos los públicos interesados de las empresas [tanto internos como externos, empleados y accionistas] en las actividades de RSC de las empresas.
- Mejor comunicación de las nuevas posturas de los líderes, que deben suavizar su política de máximo beneficio y retribución en favor de otra política de austeridad en un tiempo de terrible destrucción de empleo.
- Potenciación de la comunicación en cada compañía, utilizando no sólo los medios tradicionales sino también los medios emergentes que han irrumpido en el escenario digital. En este sentido, cada empresa puede constituirse a la vez en una empresa de comunicación.

Está claro que los medios son en buena medida responsables de que no se conozcan suficientemente las acciones de RSC. En muchas ocasiones son catalizadores y/o barreras en el impulso del debate sobre el tema. Habrá que superar las razones, citadas en este artículo, que explican por qué los mensajes sobre RSC no llegan a los ciudadanos como debieran: que la gran mayoría de las noticias relacionadas con la RSC se siguen publicando en los medios de información económica o bien en los diarios de información general se suelen mezclar sin excesiva profundidad en secciones como sociedad, medio ambiente o economía. El problema se agrava en la radio y la televisión, medios con mayor penetración en la población, en los que las informaciones sobre RSC son muy escasas. Habrá que superar estos obstáculos con

nuevos temas que ofrecer y nuevas estrategias basadas en la comunicación.

Lo que va a resultar difícil de superar, incluso en esta nueva etapa de potenciación de los valores de la RSC, es el viejo y clásico principio "no promovido por los sectores académicos pero sí por algunos profesionales" de que las buenas noticias no son noticia. La RSC siempre será buena noticia y, por lo tanto, habrá que buscar otras formas de "incrustar" o "empotrar" la información sobre RSC en otras informaciones con mayor grado de actualidad o de conflicto para los medios.

En cualquiera de los casos, si se quiere mejorar la información sobre RSC convendrá potenciar al máximo la transparencia informativa. Por otra parte, si se está de acuerdo en que los medios de comunicación constituyen, además de un vehículo de información, un *stakeholder* clave de las empresas en un escenario totalmente mediático "lo que no se comunica no existe", estaremos de acuerdo también en que los medios deberán ser entidades "responsables". Pero ¿quién vigila a los medios y quién les exige que sean también responsables en sus operaciones de negocio y diálogo con sus diferentes grupos de interés?

En definitiva, las unidades de comunicación de las empresas e instituciones no tendrán más remedio que seguir trabajando, como tarea no exclusiva pero sí troncal, en impulsar y mantener la coordinación con los distintos departamentos de las acciones de la empresa en materia de responsabilidad social y gestión ética. También deberán definir y aplicar indicadores de medición de eficacia en las acciones de RSC. Y, obviamente, deberán contribuir a la divulgación de las acciones de RSC tanto con "viejos" como con "nuevos" medios.

Bibliografía

Barrera, J. J. (2008, 19 de noviembre). "La responsabilidad social es una apuesta de continuidad". *Expansión*, p. 14.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (CES) (2009). *Catálogo de Buenas Prácticas en Responsabilidad Corporativa* [en línea]. Disponible en: <http://www.clubsostenibilidad.org>

Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Edelman Trust (2008). *Annual Edelman Trust Barometer 2008* [en línea]. Disponible en <http://www.edelman.com/trust>

— (2009). *Annual Edelman Trust Barometer 2009* [en línea]. Disponible en <http://www.edelman.com/trust>

Eguiagaray, J. M. (2008). *La responsabilidad Social Corporativa en España. La confianza social en las empresas españolas*. Madrid: Fundación Alternativas.

Etxebarría, J. A. (2008). *La comunicación y la Responsabilidad Social Corporativa*. Universidad del País Vasco, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad [en línea]. Disponible en: <http://www.konika.info>

Fundación Alternativas (2009). *La responsabilidad Social Corporativa en España 2008. La confianza social en las empresas españolas*. Madrid: Fundación Alternativas.

Fundación Empresa y Sociedad (2009). *Tratamiento en prensa escrita de las actuaciones del sector empresarial relacionadas con la integración de personas desfavorecidas. Evolución entre 2004 y 2008*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad.

Jáuregui, R. (2009, 16 de febrero). Unidad Editorial clausura el Curso de RSC. *Expansión*, p. 14.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balance scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October. (Citado por Tomás Garicano).

Villafañe, J. (2008). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson.