

## ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar?

Gabriela Pagani \*

---

**Resumen:** El presente artículo propone recorrer algunos conceptos vinculados a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y la comunicación corporativa con el objetivo de mostrar que la comunicación es un elemento constitutivo de un modelo de negocios socialmente responsable.

**Palabras clave:** comunicación corporativa - grupos de interés - RSE.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 125]

---

(\*) Posgrado en Opinión Pública (FLACSO). Periodista y Comunicadora Social (Universidad Nacional de La Plata). Docente regular de la Facultad de Diseño y Comunicación Universidad de Palermo. [Ver CV completo en página 142]

### Introducción

Cuando comenzó a hablarse de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se la vinculaba a acciones altruistas y casi exclusivamente a los esfuerzos de las compañías por estrechar sus lazos con la comunidad. Sin embargo, la RSE implica aspectos que superan la filantropía, ya que es una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente en el marco de un nuevo contrato entre empresa y sociedad. En nuestra región podemos encontrar las raíces de la RSE, tal como la concebimos actualmente, en la década del 90 cuando la política disminuyó su peso como elemento de transformación social y el sector empresarial, junto a la sociedad civil, adquirió un protagonismo inédito hasta entonces (Roitstein, 2004, p.11).

Una gestión socialmente responsable de la organización, conlleva una política de transparencia y la publicidad de información -cuantificable y medible mediante indicadores compartidos- sobre distintos aspectos de su actividad, de manera tal que cada empresa ratifique que cumple con su condición de actor social. Este aspecto central sigue siendo motivo de reflexión, por eso, intentaremos dar una visión que muestre los motivos por los que se debe fortalecer la comunicación de los programas de RSE por parte de las compañías.

## Qué entendemos por RSE

En la últimas décadas se observa un cambio de paradigma en los intereses de la empresa, que ya no sólo debe dar resultados y satisfacciones, a corto plazo, a sus accionistas sino también al conjunto de los actores: sociedad civil, consumidores, sector público y proveedores. Este reposicionamiento social del mundo corporativo exige del mismo un accionar comprometido –y claro- para el mejoramiento sistemático de la calidad de vida de las comunidades. Esta manera de hacer y ser de la empresa le permite decir que es socialmente responsable o una empresa ciudadana (Roitstein 2004, p. 7).

La actividad de las empresas como factor para alcanzar el bien común ya está presente en la teoría económica más clásica. En su obra *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las Naciones*, Adam Smith sostenía en 1776 que el bienestar colectivo se alcanzaría como consecuencia de la procura del interés privado, del cual la empresa era su ejemplo más claro.

Si hacemos un salto histórico, en el siglo XX, la teoría institucionalista sobre las organizaciones nos habla, a fines de la década del 50, de la interrelación de la organización y la comunidad, donde la empresa debe proteger y reflejar los valores de la sociedad (Perow, 1999, p. 94).

Entonces ¿cuál sería el cambio? La organización tradicional entendía los negocios como una cuestión del “hombre económico” mientras que la moderna los entiende como un tema del “hombre integral” involucrado en el bienestar de la sociedad y las distintas demandas que ella plantea (Zenisek, 1979, p. 360).

A esto se suma que en la década del '80, especialmente en Latinoamérica, se observa un retroceso del Estado como prestador de servicios consecuencia del avance de las políticas neoliberales, lo que provocó el crecimiento de las demandas sociales hacia la empresa; incluso se le comenzó a pedir que cubriera áreas abandonadas por el Estado, particularmente en tiempos de crisis, como el apoyo a la educación, la salud y la seguridad alimentaria.

En este marco la sociedad civil comenzó a interpelar a las empresas, en ocasiones por medio de organizaciones del tercer sector, para que re signifiquen y redefinan su rol. Esto generó un nuevo contrato donde los lazos entre empresa y sociedad dejaron de ser puramente económicos. El comportamiento socialmente responsable pasó a integrar este nuevo contrato donde la empresa no deja de cumplir su función económica, esencia de su razón de ser, sino que desarrolla su gestión en base a una ética de la responsabilidad en sentido weberiano (Sturzeneger, 2003, p. 13). Max Weber señala cuando se actúa bajo la ética de la responsabilidad hay que responder a las consecuencias (previsibles) de la propia acción (Weber, 2007, p. 142)

La RSE está vinculada íntimamente a dos aspectos: la forma en que las empresas se relacionan con su entorno y las expectativas de las distintas sociedades sobre su rol como actor social. En decir, como se ve la propia organización y como es vista por el resto de los actores.

Cada contexto genera distintos grados de RSE que hacen que las compañías tengan una actitud reactiva o proactiva en la materia. Podríamos caracterizar a las empresas reactivas como aquellas que se encuentran en los primeros estadios del desarrollo de su RSE, que se limitan a cumplir con los mandatos legales o implementan acciones de corte más filantrópico mientras que aquellas que van incorporando prácticas innovadoras y extendiendo estas a su cadena de valor podrían ser consideradas proactivas.

Para John Campbell (2007), de la Universidad de Harvard, existen una serie de variables que condicionan el grado de responsabilidad social de las empresas entre las que señala el rol de las

organizaciones del tercer sector y la prensa en el impulso de códigos de conducta y el monitoreo de las acciones de RSE.

## La demanda de los grupos de interés

En la década del 80 Richard E. Freeman (1984) introduce el concepto de los *stakeholders* para denominar a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Esta definición plantea una visión de las organizaciones donde ya no tienen solamente como meta maximizar las ganancias de los accionistas (*shareholders*) sino que son un actor más del entramado social, que generan un impacto en la comunidad y a su vez son afectadas por factores que no pueden ser reducidos a las fuerzas del mercado.

De esta forma, las partes interesadas en una empresa, son los individuos y grupos, que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, con sus actividades y su capacidad para generar riqueza, porque son sus beneficiarios potenciales y /o portadores del riesgo.

La aplicación de esta teoría obliga a las corporaciones a identificar a sus *stakeholders*, los valores propios de cada uno, y los compartidos, como punto de partida del diseño de sus estrategias empresarias. Estos valores impactarán, necesariamente, en el *management* de la empresa y generarán una normativa que responda a los mismos. Esto también se va reflejando, en algunos países, en la legislación donde hay múltiples ejemplos en los que se exhorta a las compañías a tener en cuenta los intereses de los grupos afectados por su operatoria (Donaldson, 1995, p. 75). Por otra parte, esta concepción convierte, muchas veces, a las compañías en mediadoras ya que algunos de sus *stakeholders* poseen intereses contrapuestos y hacen que las empresas deban generar contratos equitativos para todas las partes.

## Reputación, rentabilidad y RSE

La reputación de una empresa es uno de sus activos más importantes que se manifiesta en una serie de aspectos: a) sus resultados económicos-financieros; b) la calidad de los productos y/o servicios que ofrece; c) las condiciones de su ámbito interno, es decir, el clima laboral de la organización; d) su ética y su responsabilidad social; e) su capacidad de innovación; y f) su presencia internacional. Como puede apreciarse es el resultado de una serie de variables blandas y duras de la empresa donde se combinan factores funcionales y políticos (Villafañe, 2007, p. 84). Si se observa el peso de cada uno de estos elementos, en distintos países donde se mide la reputación corporativa puede apreciarse que la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen las empresas continúa siendo el factor de mayor peso aunque el mismo va disminuyendo mientras que se incrementa el de la ética y la responsabilidad social (Villafañe, 2007, p. 85).

A partir de la constitución de este nuevo escenario, una de las grandes preguntas que surgieron fue qué vinculación existe entre las prácticas de RSE y la *performance* económica de las compañías, que como ya dijimos continúa siendo razón de ser las empresas, dando origen a una línea de investigación que se incrementó a partir del año 2000.

En 1992 Kotter y Heskett analizaron un pequeño grupo de empresas norteamericanas con altas *performance* y observaron que eran organizaciones que tendían a maximizar la opinión de sus

grupos de interés en el momento de tomar determinaciones. Por su parte, Waddock y Graves, muestran, en un estudio de 1997, considerado referente por la rigurosidad de su metodología que utiliza un análisis multidimensional, la existencia de una asociación positiva entre la práctica de la RSE y los resultados financieros de las empresas (Campbell, 2007, p. 948).

En el ámbito local también se realizaron trabajos en este sentido. En el año 2003, la socióloga Florencia Roinstein investigó la existencia de una relación positiva entre la imagen de la opinión pública sobre una empresa y el desarrollo de un programa de RSE. Para ello estudió 10 compañías líderes en la Argentina y concluyó que para la mayoría de las empresas analizadas generar un vínculo proactivo de desarrollo y cooperación con la comunidad forma parte de su propia identidad corporativa y del éxito de su negocio.

Una de las razones sería que la mayor proximidad e integración entre empresa y sociedad favorecen nuevas oportunidades de negocios. También observa que las empresas que desarrollan este tipo de programas transmiten los valores que impulsan a través de estas acciones a las marcas de los bienes que producen o servicios que prestan (Roinstein, 2004, p. 26).

### **Credibilidad: el decir y el hacer**

La construcción de la credibilidad de una organización es un punto crítico que atraviesa toda su operatoria. Es el resultado de un proceso donde permanentemente se contrastan promesas, hechos y resultados.

Lo que genera credibilidad es la mirada del observador, que escruta la consistencia en la relación entre el discurso de la organización y lo que hace la misma, por lo que uno de los desafíos es generar indicadores cuya lectura sea compartida.

Otro punto que debemos tener en cuenta es que esta mirada del observador es holística, se refiere a los elementos que evalúa pero en el contexto que le brinda la propia empresa y su segmento. Esto hace imprescindible tener una escucha muy atenta de nuestros grupos de interés para que poder generar mensajes acordes a las expectativas, sin superar las posibilidades de la organización. Aunque la credibilidad es un valor en sí mismo se integra en base a otros, tales como la confianza, la persistencia, la legitimidad, el liderazgo, el respeto y la coherencia, esto hace indispensable que una empresa cuente con estos atributos –o alguno de ellos– para poder ser considerada creíble (Schvarstein, 2007, p. 378).

En materia de RSE, la credibilidad cruza distintos aspectos. El primero, quizás el más común es que se refiere a la utilización de la RSE como mecanismo de marketing. Parte de la búsqueda de acuerdos para la elaboración de Balances Sociales o informes de sustentabilidad tienen origen en la necesidad de mostrar que se cumple con el precepto básico de la RSE que impulsa una forma de pensar el negocio -y no solamente un puñado de acciones que hagan que el consumidor opte de determinada marca- generando una serie de seguridades en los distintos grupos de interés.

Por otra parte, la credibilidad que puede generar una organización en la materia se relaciona, también, con la persistencia en las actividades, ya que la RSE es un proceso permanente que abarca todas las dimensiones de la empresa y con la coherencia que está dada por una atención de los grupos de interés sin exclusiones. Sobre esto podríamos remarcar que es imposible hablar de una organización socialmente responsable si estrecha vínculos con la comunidad pero

no cumple con políticas laborales dignas o posee proveedores que no minimizan el impacto ambiental que ocasiona su actividad.

Un elemento que enhebra la difusión de la RSE y credibilidad es la denominada responsabilidad comunicativa. La misma tiene en cuenta que todo acto comunicativo de la empresa influye en la cultura de la misma y que las compañías proponen y propician determinados valores con sus actos los que deben estar en concordancia con sus dichos para no perder credibilidad tanto en el ámbito público como interno. Esta visión considera la comunicación como creadora de cultura, más allá de su condición de herramienta técnica (Etkin, s/d, p.7)

## Los reportes

Mostrar la nueva realidad de las empresas socialmente responsables genera una serie de cambios en lo comunicacional, en algunos países impulsados por exigencias legales y en otros porque reportar los resultados de las políticas de RSE es una necesidad estratégica desde el punto de vista de la gestión.

A nivel de comunicación externa, las compañías deben mostrar sus resultados financieros y al mismo tiempo su gestión de RSE para la construcción de una imagen que exprese su sustentabilidad.

La resolución de la cuestión por parte de las empresas es variada: algunas realizan los denominados reportes integrados y otras presentan sus tradicionales balances económicos, por un lado, y su balance social, por el otro. Este último modelo, responde en algunos casos a exigencias jurídicas de los países donde operan.

Los reportes se elaboran en base a una serie de indicadores validados por distintas redes u organizaciones, con el fin de generar una mirada estandarizada y la posibilidad de evaluar la replicabilidad de los modelos, algunos de los más usados por las empresas consideradas referentes en la implementación de un modelo basado en la RSE son el GRI, las COP's y los estándares AA1000.

*La Organización Global Reporting Initiative (GRI)* impulsa desde el año 2000 un espacio para la construcción de consensos entre distintos actores – empresas, organizaciones de la sociedad civil, sector académico e instituciones profesionales- a través de la presentación de informes periódicos de sostenibilidad para lograr prácticas estándar, proporcionando orientación y apoyo a las organizaciones. El GRI sugiere para la elaboración de memorias de sostenibilidad un esquema con seis categorías que comprenden distintos aspectos de la actividad institucional. Una de las particularidades de esta herramienta es que puede ser utilizada por organizaciones de distinto tamaño y en distintas etapas en cuanto al fortalecimiento de sus programas de RSE. Para la presentación de reportes bajo este formato existe una Guía GRI que permite evaluar resultados en las distintas dimensiones en función de los compromisos asumidos y presentarlos de manera adecuada para su difusión.

*Por su parte, el Pacto Global (PG)*, foro internacional lanzado en 1999 por las Naciones Unidas, es un llamamiento a las empresas para que adopten diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción. Las empresas firmantes deben presentar de manera anual sus Comunicaciones para el Progreso (CoP).

La CoP es un informe que las empresas presentan a sus grupos de interés mediante el cual informan el progreso realizado en la aplicación efectiva de los principios que propone el PG. A esto se suman el establecimiento de estándares como los AA1000 que desde 1995 la red AccountAbility propone a aquellas organizaciones que buscan incrementar su responsabilidad social y ser más sostenibles. Más recientemente se creó la ISO 26000, que ofrece un modelo que aborda una serie de dimensiones que cubren todos los aspectos de la operatoria de las organizaciones y donde la comunicación muestra tanto el desempeño en materia de RSE como los compromisos que se van asumiendo a medida que se avanza en la profundización de las políticas de RSE. En nuestra región también encontramos asociaciones empresariales que nacieron con la idea de impulsar la medición de los programas de RSE que desarrollan las compañías de sus países. Para ello crearon herramientas de auto evaluación que se plasmaron en manuales que facilitan su implementación. Algunos ejemplos son ACCIONRSE en Chile, DERES en Uruguay, CCRE en Colombia, Perú 2021 en Perú, CERES en Ecuador, Instituto Ethos en Brasil, y IARSE en Argentina.

## Comunicación como elemento de transformación

Toda comunicación propone una definición del ámbito donde nos desarrollamos y por lo tanto, un conjunto de normas y valores que van a sostener nuestros intercambios. De esta manera la comunicación nos permite establecer nuestras acciones de acuerdo a un menú de opciones que sabemos son entendidas y aceptadas por todos los participantes. Esto implica que donde existe comunicación hay acción.

Si llevamos esto al terreno de la comunicación corporativa podemos decir que a través de ella podemos contar con información para la toma de decisiones, también podemos agregar que a partir de la adopción de la teoría de los *stakeholders* se introduce la necesidad de mantener un diálogo con todos aquellos individuos o grupos afectados por la actividad de una empresa ya que estos necesitan conocer algunos aspectos de las corporaciones para su propia actividad. De esta forma se va tejiendo un entramado social que vincula a individuos, grupos y compañías. Sin embargo, a nuestro juicio, el aspecto más significativo de la comunicación que se vincula con la RSE es la transmisión de valores y su dimensión educativa, ya que introduce un elemento formativo y, en ocasiones, dispara debates entre la opinión pública sobre temas de interés social, como la pobreza y el desarrollo.

La concepción de la RSE implica el desarrollo de una gestión ética y una política de transparencia que conlleva la publicidad de información cuantificable y medible por indicadores validados con una intencionalidad de generar un cambio.

Toda comunicación referida a prácticas de RSE contiene la enunciación de propuestas portadoras de futuro tomando en cuenta la realidad presente, más allá de la denuncia o el simple relato de los acontecimientos. Constituye lo que se denomina una comunicación para el cambio porque aglutina a los actores –individuales y colectivos– en la transformación de los ámbitos en los que participan (Uranga, 2006, p. 41).

La comunicación corporativa también ayuda a generar una memoria, que en el caso de la RSE genera su fortalecimiento como elemento institucional. Estos elementos posibilitan que los distintos actores se organicen siguiendo lineamientos establecidos; esto provoca que ciertos

campos de actividad se vayan estableciendo y se creen mecanismos de registro que permitan que “*cierta forma hacer de las cosas*” se consolide.

De esta manera, las compañías que comunican sus programas de RSE se vuelven ejemplares, entendiendo por ejemplar aquello que es digno de ser propuesto como modelo porque propone innovación y/o es representativo de un segmento en un tiempo y espacio determinado. Son justamente los modelos posibles de ser replicados los que colaboran a que un proceso de cambio sea más veloz, ya que la adopción de prácticas probadas son aceptadas por las empresas de manera más rápida porque disminuyen la incertidumbre, propia del cambio, y a la vez representan un ahorro de recursos.

Como en todo proceso, las organizaciones líderes juegan un papel iniciador ya que una de las condiciones del liderazgo es percibir necesidades o demandas que todavía no se manifestaron generando conductas innovadoras.

### A modo de cierre

La Red Argentina del Pacto Global organizó una serie de talleres donde los participantes expresaron algunas de sus experiencias en la elaboración de sus CoP. Durante uno de ellos se les pidió que asociaran la palabra comunicación y progreso con otras de manera individual y que luego buscaran un termino que relacionara a ambas.

En la Tabla N° 1 se pueden ver algunas de las respuestas. Como puede apreciarse en la columna central, la comunicación impulsa una serie de acciones que tienen que ver con la gestión de la empresa porque comunicar la RSE implica haber cumplido con una serie de metas o haber provocado cambios en la empresa y en su entorno, en el sentido más amplio de la palabra.

Con relación a esto podemos precisar que cuando la empresa ha integrado la RSE en todas las dimensiones de su modelo de negocios y sus actuaciones muestran ese paradigma, la comunicación de la RSE se vuelve un aspecto más de dicha responsabilidad, como factor fundamental para la transparencia (Azuero, 2009, p. 63).

COMUNICACIÓN	RELACIÓN ENTRE AMBAS PALABRAS	PROGRESO
Facilitar	Acciones	Crecimiento
Transmitir	Cambio	Avance
Intercambiar	Actitud	Evolución
Socializar	Trascender	Desarrollo
Difundir		Innovación
Informar		Mejora
Aprender		
Dar Cuenta		

**Tabla 1. Fuente.** Red Arg. Pacto Global

A esto podemos agregar que las acciones en sí actúan como mensajes muy potentes para todos los grupos de interés. Cada vez que una empresa desarrolla una acción de voluntariado corporativo o impulsa un sistema para que sus integrantes clasifiquen residuos está generando una comunicación sobre una postura frente a determinadas cuestiones.

En algunos diálogos con grupos de interés, muchas veces se les reclama a las empresas convocantes más comunicación de sus acciones y a medida que se avanza en la indagación se puede percibir que utilizan como sinónimo de comunicación la difusión a través de los medios masivos sin detenerse en que cada acción es una comunicación en sí misma.

Otro aspecto, para remarcar es que comunicar implica una relación de dos vías que incluye una escucha atenta y el establecimiento de un diálogo permanente con los *stakeholders*, ya que como vimos empresa y grupos de interés constituyen un entramado donde la actividad de cada actor repercute de manera concreta en la actividad del resto de los actores.

Es importante comprender que la RSE es sinónimo de diálogo permanente en donde comunicación y escucha se van alternando de manera sistemática que permiten el establecimiento de compromisos mutuos entre empresa y grupos de interés.

En síntesis, RSE y comunicación son las dos caras de una moneda por lo que resulta imposible sostener que existe responsabilidad social sin comunicación. El desafío es lograr un discurso institucional que transmita de manera estable los valores éticos y de sostenibilidad que impulsa el modelo de negocios que se está consolidando en nuestros tiempos.

## Referencias Bibliográficas

- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 32 N°3. New York: Academy of Management.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20 N°1. New York: Academy of Management.
- Etkin, M. E. (S/D). La responsabilidad comunicativa. RSE y Comunicación Institucional. Recuperado 23 de junio de 2011 <http://www.redunirse.org/?q=node/122>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Perow, C. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill / Interamericana de España S.A.
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en la Argentina: tendencias y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Administración*, N° 32. Bogotá: Cladea.
- Schvarstein, L. (2007). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Sturzenegger, A., Flores Vidal, F. y Sturzenegger, G. (2003). *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina*. Buenos Aires: Foro Ecueménico y Social.
- Uranga, W. (2006). El cambio social como acción transformadora. En, Enz, A.; Fantin, R. y Laharrague (ed.). *Comunicar para el cambio social*. Buenos Aires: La Crujía.
- Villafañe, J. (2007). Disertación Primeras Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad. *Primeras*



*Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad. Las últimas tendencias en Responsabilidad Social Empresaria.* Buenos Aires: Fundación Mapfre.

Weber, M. (2007). *La ciencia como profesión. La Política como profesión.* Madrid: Ed. Espasa Calpe.

Zenisek, T. (1979). Corporate Social Responsibility: A conceptualization based on Organizational Literature. En *Academy of Management Review*. Vol. 4 N° 3 New York: Academy of Management.

---

**Summary:** The present article proposes to focus on some concepts tied to Social Corporate Responsibility and corporate communications with the aim of showing that the communication is a constituent element of a social responsible way of doing businesses.

**Key words:** corporative communication - groups of interest - Social Corporate Responsibility.

**Resumo:** Este artigo propõe percorrer alguns conceitos vinculados à Responsabilidade Social Empresária (RSE) e a comunicação corporativa com o objetivo de mostrar que a comunicação é um elemento constitutivo de um modelo de negócios socialmente responsável.

**Palavras chave:** comunicação corporativa - grupos de interesse - RSE.

---