

Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada

Esther Julia Castaño González*

Resumen

El presente escrito propone un trabajo mancomunado entre la comunicación organizacional y la responsabilidad social empresarial no como panacea o respuesta definitiva a todas las dificultades pero sí como una opción de éxito organizacional que se enfoca en primera medida en el refuerzo de los procesos internos con el fin de que esto se proyecte hacia el exterior. Para contextualizar esto se hace un recorrido por las diferentes situaciones que han debido sobrepasar las organizaciones ya que la proyección hacia el exterior entendida como competitividad, ha obligado a las empresas a realizar cambios en su productividad y por ende en los procesos internos; implacables cambios y exigencias del mercado que se vienen dando desde hace ya varias décadas pero que aún refieren esfuerzos y generan dificultades. El planteamiento sugiere que no es suficiente hacer responsabilidad social empresarial, es necesario comunicarla, pero no solamente hacia el exterior como ha sido costumbre hasta hoy, es vital integrar al público interno primero que todo, contando con que esto atrae un sinnúmero de beneficios que van más allá de la productividad, como el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el cargo y el trabajo en equipo, entre otros.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, comunicación organizacional, grupos de interés, desarrollo humano, éxito y cambio empresarial.

**Communicating social responsibility,
an option of corporative success to be
explored in more detail**

Abstract

This paper proposes a joint work between organizational communication and social responsibility no as

a panacea or a definite response to all the difficulties, but as an option of organizational success primarily focused on the reinforcement of internal processes and projecting that success externally. In order to give this idea an appropriate context, a journey going through the variety of situations that have had to be surpassed by organizations, given the fact that the external projection understood as competitiveness has made companies make changes in their productivity and, therefore, in their internal processes. Those changes and demands of the market have been taking place during the last decades and still require efforts and bring difficulties. The proposal suggests that it is not enough to make social responsibility. It has to be communicated and that communication must not be only external, as it has been so far, but internal, involving those stakeholders who are inside the organization, as a priority. This brings a priceless number of benefits that go beyond productivity such as sense of belonging, commitment, motivation, satisfaction and teamwork, among others

Key words: Social responsibility, organizational communication, stakeholders, human development, success, corporative change.

**Comunicar a responsabilidade social,
uma opção de sucesso empresarial
pouco explorada**

Resumo

O presente escrito propõe um trabalho mancomunado entre a comunicação organizacional e a responsabilidade social empresarial não como panaceia ou resposta definitiva a todas as dificuldades, mas sim como uma opção de sucesso organizacional que se enfoca em primeira medida no reforço dos processos internos com o fim de que isto se projete para o

* Comunicadora Social - Periodista, Especialista en Comunicación Organizacional y Magister en Educación: Desarrollo Humano. Docente Corporación Universitaria Lasallista.

Correspondencia: Esther Julia Castaño González, e-mail: juliacg22@yahoo.es
Artículo recibido: 02/16/2011; Artículo aprobado: 12/12/2011

exterior. Para contextualizar esto se hace un recorrido por las diferentes situaciones que debieron superar las organizaciones ya que la proyección para el exterior entendida como competitividad obligó a las empresas a realizar cambios en su productividad e, por tanto, en los procesos internos; implacables cambios e exigencias del mercado que se vienen dando desde hace ya varias décadas pero que aún refieren esfuerzos y generan dificultades. La propuesta sugiere que no es suficiente hacer responsabilidad social empresarial, es necesario comunicarla, pero no solo para el

exterior como ha sido hasta hoy, es vital integrar al público interno primero que todo, contando con que esto atraerá un innumerable de beneficios que van más allá de la productividad, como el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el cargo y el trabajo en equipo, entre otros.

Palabras importantes: responsabilidad social empresarial, comunicación organizacional, grupos de interés, desarrollo humano, éxito y cambio empresarial.

Panorama general

Las dinámicas económicas, políticas y sociales impuestas por la globalización económica neoliberal que caracterizan el mundo desde hace varias décadas han provocado que las organizaciones hagan grandes esfuerzos encaminados hacia el cambio de su enfoque administrativo para poder subsistir, crecer, y alcanzar sus objetivos, esto a pesar de la crisis por la que atraviesan los países latinoamericanos.

Muchas empresas estaban orientadas hacia las ventas, pero la corriente obligatoriamente las llevó hacia la optimización de los recursos y el control de calidad de los productos, estando hoy en el inevitable trampolín de la tecnología y la sistematización de la totalidad de los procesos.

En Latinoamérica este proceso de transformación empresarial ha sido difícil y traumático, algunas organizaciones se han adaptado más fácilmente a otras maneras de hacer las cosas y muchas, que se quedaron haciendo las cosas como siempre, se han ido extinguiendo hasta desaparecer. El punto neurálgico aquí es comprender que las empresas no están constituidas por paredes, equipos o maquinaria, están constituidas principalmente por personas, quienes también han sufrido cambios, crisis y transformaciones, pero que casi siempre pasan desapercibidas por no ser la preocupación principal de los encargados de la rentabilidad.

En la búsqueda de la tan anhelada rentabilidad las organizaciones han hecho grandes esfuerzos por el mejoramiento de múltiples aspectos de la empresa como el perfeccionamiento de

los procesos, la adquisición de tecnología, la modernización de equipos y de maquinaria, la inversión en publicidad y la certificación de la calidad, entre otros, pero el recurso humano, como principal grupo de interés aún no logra llamar la completa atención de la mayoría de los empresarios.

El recurso humano: grupo de interés prioritario

Es innegable que muchas empresas hacen la tarea de perfilar los cargos, realizan juiciosos procesos de selección de personal e invierten grandes sumas en capacitación y entrenamiento laboral, sin embargo aún no se llega al punto de concebir al colaborador como un ser humano que da de sí a la empresa, pero que además tiene necesidades que sobrepasan un sueldo mensual.

La creación de un sólido departamento de recursos humanos no ha sido ni será la respuesta, mientras no se dé una sincera orientación de las gerencias hacia la comprensión de las realidades que viven quienes mueven las organizaciones, "las relaciones que se generan en una empresa deben contemplar tanto lo profesional como lo personal"¹.

Pero el desarrollo humano en el ámbito laboral no ha sido verdaderamente humano, hasta ahora se ha actuado desde el concepto que el personal no es competencia del empleador, entre menos se mezclen estos aspectos dentro de la organización más se podrá garantizar el óptimo desempeño global de la empresa, siem-

pre dentro de los parámetros de la autoridad, la jerarquía, la distancia y el respeto.

Los conflictos, el estrés, los deseos y metas, los intereses, lo espiritual, lo familiar, los problemas, las tensiones y preocupaciones, entre muchos otros aspectos de la vida de los empleados, no son asunto de los directivos, quienes en ocasiones viven en una urna de cristal que encierra comodidades y lujos y jamás se acercan a la dura realidad que viven quienes los rodean.

La psicología organizacional plantea que la mejor manera de lograr el sentido de pertenencia y compromiso de un empleado no es necesariamente con la parte económica, curiosamente resulta más útil mostrar sincero interés en los sentimientos, pensamientos y opiniones de las personas, en lo que tienen que decir y en la participación que se les pueda dar en las diferentes actividades de la empresa. “Una mayor cantidad de bienes no significa necesariamente mejor calidad de vida ni una vida más acorde con la dignidad humana”². Kate Crawford, afirma que “la mayoría de los empleados prefieren trabajar para una empresa con una excelente reputación y sueldos justos que para una que pague más pero que tenga una mala reputación en general”³.

Mostrar interés en los colaboradores y darles importancia no solo logra que estos hagan su deber, sino que el crecimiento personal y la satisfacción se desborda sin límites en entrega hacia la organización, se aumenta la productividad y mejora la competitividad; pero las empresas parece que no lo quieren entender así, siendo algo común que al público interno se le deje al margen de procesos importantes de la organización, ejemplo de esto es como los colaboradores se enteran de las campañas publicitarias de su compañía a través de los medios de comunicación y no por medio de comunicados internos en su empresa.

Históricamente, el interés de la organización se ha enfocado más en ayudar a personas externas que a sus colaboradores, esta ayuda ha estado delimitada generalmente por lo más fácil que es un aporte económico, que casi siempre lleva fines de prestigio, reputación e imagen; dicha ayuda inicialmente era

voluntaria, sin embargo desde los 90, la ayuda de las empresas dejó de ser una opción para convertirse en una obligación y a esto se le denominó Responsabilidad Social Empresarial, RSE, la cual no solo determina la obligación de las organizaciones de hacer un aporte a la comunidad, sino que también exige ciertas acciones en beneficio de los empleados y sus familias. “Se entiende como Responsabilidad Social Corporativa el comportamiento que debe adoptar una empresa ante sus grupos de interés y la sociedad en su conjunto, lo que obliga a cumplir determinados compromisos”⁴.

La denominación “grupos de interés” o “*stakeholders*” es un concepto lanzado por Richard E. Freeman en 1984 en su obra *Strategic Management A Stakeholders Approach*, quien lo definió como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”⁵. Uno de los principales *stakeholders* de cualquier organización es el talento humano; se hace vital su visibilización e inclusión, lo que trae consigo grandes logros y alcances corporativos. Martha Monsalve, especialista en derecho laboral afirma que hoy “se vive el auge de la RSE con el argumento de que el trabajador es quien contribuye a generar riqueza al empresario, y este último, por sentido de justicia, debe hacerlo partícipe de las utilidades. Agrega que no es posible otorgar las utilidades en dinero, por la incidencia que podría tener en los factores salariales y de parafiscales, a pesar de la flexibilidad generada por la Ley 50 de 1990. Por tal motivo, se crearon mecanismos que conllevan beneficios a los trabajadores y a las familias, mientras que a la empresa no le generan altos costos, porque hace uso de los recursos de la comunidad”⁶.

La responsabilidad social empresarial y la comunicación organizacional

“La responsabilidad social empresarial puede definirse como la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés). Dicha responsabilidad es la forma como las empresas se relacionan entendiendo cómo sus activida-

des se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”⁷.

El Libro Verde de la Comisión Europea afirma que la mayoría de las definiciones sobre responsabilidad social de las empresas, en adelante RSE, la entienden como “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés”⁸. Pero no es suficiente hacer RSE, es necesario comunicarla, sin embargo lo usual es que las empresas se queden solo en informar sus acciones a sus públicos externos a través del balance social, presentando cifras, gráficos estadísticos y resultados económicos de difícil comprensión para el común de las personas, lo que se ha tornado en una preocupación para los directivos porque poco a poco se ha ido entendiendo que la satisfacción de los empleados, y las buenas relaciones con el entorno incrementan la imagen, el prestigio y la reputación de las empresas lo que finalmente, se evidencia en mayores ventas y competitividad.

Es entonces la RSE un tema que, de la mano de la comunicación organizacional, se ha ido popularizando desde las últimas décadas del siglo pasado en el ámbito empresarial, aunque tímidamente, hoy estas temáticas están confluyendo y encontrando puntos de apoyo para el logro de los factores de éxito de las organizaciones. “La integración de las prácticas de responsabilidad social en la gestión de la empresa obliga a definir su forma de implicación en esa responsabilidad y concretar el modelo de gestión de aquellas, que debe contemplar dos ejes principales: la gestión de la planificación y el desarrollo de sus actividades y la gestión de la comunicación que se origina antes, durante y después de su realización”⁹.

La RSE surge en los Estados Unidos como respuesta al debate que sobre las exigencias y necesidades que un mundo globalizado estaba presentando en ese momento como demanda a las empresas, específicamente en el tema social y medioambiental. “La responsabilidad social de las empresas (RSE) ha sido el centro

de innumerables debates, eventos, publicaciones y espacios de formación durante los últimos años. Su definición, aplicación y medición han sido tema de análisis en foros especializados, públicos y privados, y lentamente comienza a captar el interés de investigadores del ámbito académico”¹⁰.

Muchas empresas ven en la RSE la oportunidad para reducir impuestos y hacen expresamente lo mínimo necesario para cumplir con el requisito gubernamental, sin embargo otras han encontrado en esta ley una forma de devolver a la comunidad lo recibido y de obtener satisfacción de la labor cumplida, “una empresa que tiene claro su rol de ciudadano corporativo dentro de este nuevo esquema, y sabe transmitirlo, estimula el cuestionamiento del receptor respecto a cuál es, a su vez, la parte de responsabilidad que le corresponde como ciudadano y como integrante de esos grupos de interés”¹¹.

En el ámbito empresarial se ha pensado que para generar una imagen positiva y mostrar que una organización implementa RSE es suficiente hacer relaciones públicas con *stakeholders* como clientes, e inversionistas. Hoy se ve cómo en Europa y Estados Unidos las empresas utilizan diversos medios de comunicación y espacios formales e informales para entregar los resultados de sus acciones de RSE primero a sus empleados, considerados estos como los mejores transmisores de los valores, principios y características de la identidad y personalidad de la organización.

Hay indicios de empresas que no solo aplican RSE, sino que involucran a sus colaboradores en las acciones que se implementan hacia el exterior de la empresa, logrando despertar en los empleados grandes satisfacciones y ganas de trabajar cada día más por un mundo mejor, ya que es un hecho que la persona no es una realidad acabada y menos estática, es una realidad dinámica en constante devenir que alimenta su espíritu a través de las relaciones con los demás y es por esto que se piensa que la realización humana, su grandeza o pequeñez no dependen expresamente del dinero que se devenga, el desarrollo de la personalidad radica principalmente en la satisfacción de las acciones del individuo, sobre todo de las que

lo proyectan hacia los demás, acciones que al significar una donación del ser, expresan la libertad como reflejo de su responsabilidad ante la realidad que lo circunda.

La Comisión Europea, en su *Libro Verde*, reconoce una “dimensión interna” de la RSE afirmando que “dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad”¹².

Comunicar la RSE, una decisión estratégica

En su blog, Insidecom, consultora chilena especializada en RSI, presenta, por ejemplo, el caso de la empresa Avon, comercializadora

de artículos cosméticos para mujeres, la cual enfatiza en su estrategia comunicacional la retroalimentación con los empleados a quienes da total participación en campañas de RSE como “Lucha contra el Cáncer de Mama”, y el “GRUPO VISIÓN”, formado por empleados voluntarios de la Compañía que, apoyados por la dirección general, recaudan, gestionan y distribuyen el dinero a varios proyectos de ayuda dirigido a diferentes poblaciones, entre ellos financiación de casas de acogida para mujeres de zonas deprimidas en India y financiación de proyectos y observatorios locales de violencia de género.

El objetivo de Avon al dar participación activa a sus colaboradores en las acciones de RSE es “Mejorar el compromiso, la motivación y la implicación con la compañía por su participación en actividades que van más allá del negocio de la Empresa y además crear espíritu de equipo”¹³. Esto es ampliamente transmitido en piezas de comunicación interna como la revista interna, diversos comunicados, internet, intranet y eventos y presentan interesantes cifras como:

Empleados orgullosos de la labor de RSE	92% (Datos encuesta BPTW 2007)
Empleados identificados con los proyectos de RSE	96% (Datos encuesta BPTW 2007)
Aumento de compromiso de los Empleados	6% (Del 66-72%) Datos Avon Engagement Survey)

Fuente: responsabilidadsocial-interna.blogspot.com/.../caso-avon-primero- adentro.html.

Los rastreos sobre RSE en Colombia indican que la mayoría de las empresas responden con acciones importantes de gran relevancia e impacto social, sin embargo no hay indicios de que estas acciones sean comunicadas a los empleados y menos aun de que estos tengan participación activa en dichas acciones. Aún no es popular el concepto que el trabajador necesita alimentar su espíritu y que ayudar a otros lo transforma en un ser humano mejor, le da sensación de libertad y esto va cambiando su modo de ser y de comportarse, cambia la forma de asumir su trabajo y su empresa y va generando una personalidad diferente, más aportante, solidaria y comprometida, más consciente de su dignidad y de la de los demás.

“La generación de equipos de trabajo sustentados en el esfuerzo mancomunado en busca de un objetivo que cohesione al equipo es un modo idóneo y específico de fomentar la solidaridad”¹⁴. El sentido solidario de las personas se desarrolla al reconocer que se es deudor de los demás, que todos los beneficios que son aportados por la sociedad merecen ser recompensados de alguna forma. La empresa está llamada a retribuir a la sociedad por los beneficios recibidos de ella y si en ese camino da la oportunidad a sus colaboradores de participar en dicha misión, estaría logrando un clima de construcción colectiva y muy seguramente el aumento de la productividad, del compromiso y del sentido de pertenencia.

“Cuando el hombre realiza alguna obra mediante su trabajo, también le asigna un valor, y es ahí donde convergen ambas dimensiones, la objetiva y la subjetiva, al valorar tanto el producto de sus esfuerzos -dimensión objetiva- cuanto la acción que se ejecuta para lograrlo -dimensión subjetiva-. El trabajo se hace cultura cuando el hombre logra percibir que mediante su ejercicio incorpora valor humano a las cosas; si no es así, su acción pierde el sentido humano y se transforma en acción mecánica, carente para él de significación cultural”¹⁵.

Kate Crawford aconseja en varias de sus publicaciones: “no se olvide de su audiencia interna - si sus empleados ven un reporte de RSE enfocado hacia afuera cuando ha olvidado comunicar sus logros internamente, tomarán lo que leen como una acción de relaciones públicas que no refleja lo que realmente sucede en la compañía. Es más, el mayor diálogo que los “*stakeholders*” o grupos de interés mantienen con su compañía, no es a través de un informe impreso o una página web, es a través de la interacción con sus empleados. Si falla al comunicar sobre la RSE internamente, está restringiendo a sus empleados la posibilidad de pasar información sobre la RSE a sus *stakeholders* externos.

Sobre esto afirma Azuero, “una vez tomada la decisión de comunicar la RSE, el siguiente paso lo constituye la identificación y priorización de los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa, paso imprescindible para establecer una política de diálogo que constituye en sí misma una estrategia de comunicación. Ésta, como el resto de la comunicación estratégica desarrollada por la empresa, persigue unos objetivos, se orienta y adecúa a unos públicos prioritarios y dispone de un presupuesto y unos recursos específicos”¹⁶.

“La adecuada gestión de la comunicación, que se produce en torno al desarrollo de esas actividades y en la relación con los grupos de interés, es esencial para informar de lo que la empresa está haciendo y para mantener un diálogo permanente con esos grupos”¹⁷.

“La gestión estratégica de las relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*) se basa en el conocimiento profundo de los diferentes

colectivos con los que se interrelaciona y, al mismo tiempo, se ven afectados por sus actividades, ya que no se pueden satisfacer sus expectativas si estas no se conocen. (...) El objetivo del plan es facilitar el seguimiento de las expectativas de esos grupos y establecer un modelo de comunicación con todos ellos”¹⁸.

Y es que ningún esfuerzo empresarial es posible sin la comunicación, esta tiene un papel determinante y protagónico en el mundo de las organizaciones. Por fin el entorno empresarial se está interesando en comprender las lógicas con las que se mueven las sociedades, es la hora de dejar atrás la economía basada en la transferencia de mercancías predominante en el industrialismo, para pasar al predominio de la “sociedad del conocimiento” y la “economía de información”, una economía de intercambio de intangibles donde la comunicación corporativa es herramienta vital para interpretar e intervenir en este complejo entorno.

La identidad y la Imagen corporativa, dúo dinámico organizacional

La comunicación corporativa es pues la integración de las diferentes formas de comunicación que se dan en una empresa, buscando el fortalecimiento de su identidad con el fin de proyectarse en mejor imagen y posicionamiento. Según Múnera, “La comunicación corporativa es (o debe ser) la integración de todas las formas (tipos) de comunicación en una organización (tanto de presentación como de representación), con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa”¹⁹.

La identidad es la totalidad de la personalidad de la empresa, es la suma de todos sus rasgos: filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación, conducta de los empleados, vendedores y otros representantes. Capriotti la define como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organiza-

ción, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades. Este conjunto de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Así, debemos tener en cuenta que la Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno”²⁰.

“La historia de una empresa es clave para profundizar en el conocimiento de su identidad, ya que, en su trayectoria, habrá emitido una serie de señales que facilitan que sus públicos perciban los elementos integrantes de su identidad corporativa. Estos habrán hecho además una evaluación de su comportamiento, de los cambios que la entidad haya realizado para adaptarse a la evolución de la sociedad y de los nuevos valores que haya incorporado para cumplir las expectativas de sus grupos de interés, en las diferentes etapas de su evolución. En ese camino, habrá tenido que realizar un doble esfuerzo para producir una percepción positiva en sus públicos: hacerlo bien y comunicarlo para darlo a conocer. Por lo que la empresa debe diseñar un modelo de comunicación e información con todos ellos, para consolidar el éxito de su proyecto de empresa”²¹.

En el ámbito empresarial hoy los cambios son necesarios y vitales pues ya no es posible continuar obedeciendo paradigmas como el impuesto por el premio Nóbel Milton Friedman quien afirmaba en los años setenta que “la única responsabilidad de las empresas era generar ganancias”²², en la actualidad la responsabilidad de la empresa trasciende la rentabilidad hacia el bienestar de la sociedad, por lo que es más coherente y común encontrar afirmaciones como “en un mundo globalizado, el rol de las empresas es cada vez más activo en

las sociedades en las que operan. Ya no son meras generadoras de empleo y riqueza, sino que realizan un decisivo aporte al desarrollo de las comunidades en las que se encuentran insertas”²³.

Hoy este aporte al desarrollo por parte de las empresas no solo es esperado y agradecido por la comunidad, es exigido por esta, las empresas que pretendan permanecer en el mercado deben ser “buenos ciudadanos corporativos”, cuya bandera sea la ética y su mayor característica de identidad sea el cumplimiento de principios morales y valores que propendan por el bienestar de todos, en especial de los colaboradores quienes son, justamente, los que alimentan dicha identidad que es finalmente lo que se proyecta a los diferentes públicos en forma de imagen corporativa.

En este orden de ideas el éxito de una organización depende de la coherencia que exista entre su identidad y su imagen, como lo expresa Ítalo Pizzolante, es una “simétrica actitud empresarial donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree, el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos”²⁴. Dowling define la imagen corporativa como el “Conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”²⁵.

Es la imagen corporativa la que define el éxito o fracaso de toda organización y su permanencia en el mercado y esta solo se consolida a partir de la identidad, razón por la que es tan importante que una de las características de personalidad de la organización sea justamente la abierta comunicación con los colaboradores, el involucramiento de ellos en las diferentes actividades y la búsqueda de su satisfacción personal.

Y es que la comunicación transversaliza la totalidad de los procesos de la organización, por lo que debe hacer parte de la gestión gerencial y tener una mirada estratégica ya que de allí se desprenden no solo las prácticas de divulgación de la empresa a sus diferentes *stakeholders* o grupos de interés, si no que de ella

depende la apropiación de las posturas de direccionamiento estratégico y las acciones de RSE que emprenda la empresa.

Dice Azuero, “la elección de un estilo de comunicación que podríamos denominar “de bajo impacto” puede ser, en algunos casos, una estrategia heredada de la visión filantrópica según la cual “tu mano derecha no debe ver lo que hace tu izquierda. También puede ser la elección de quienes no quieren exponerse a la visión crítica (...). o, incluso, de quienes llevan tantos años aplicando los principios y acciones que ahora se agrupan bajo el nombre de RSE, que consideran estos contenidos informativos “demasiado obvios” y por ello poco interesantes para comunicar”²⁶.

Planear para alcanzar

Tanto la comunicación como la RSE hay que planearlas para lograr óptimos resultados, la idea es lograr un modelo comunicativo que integre a todos los públicos, que sea eficiente y oportuno y que tenga como principal característica la retroalimentación, esto con el fin de que se den las herramientas para llegar a la satisfacción de las expectativas y percepciones tanto de la empresa como de sus interesados. “La comunicación, en este ámbito se planificará con flexibilidad, según las características de las empresas, sin interferir en las obligaciones legales de información que se aplican a aquellas empresas que tienen que incluir en sus cuentas anuales gastos medioambientales. La comunicación, además, es necesaria para apoyar el diálogo con los grupos de interés y proporcionarles información sobre el desarrollo de las actividades de responsabilidad social”²⁷.

“La comunicación de la política de RSE de la compañía constituye, en la mayoría de los casos, un plan dentro del plan general de comunicación de la empresa. Sin embargo, en aquellas áreas de comunicación que cuentan con sistemas de gestión y seguimiento de la comunicación integrada con la gestión, estos límites tienden a diluirse por considerar que la RSE es un modo de gestión que afecta todo el modelo productivo y la cadena de valor, por lo que estaríamos hablando de una estrategia única de comunicación con indicadores más

directamente vinculados con las iniciativas de RSE en todas las áreas. Para el primer caso, el plan constituye el marco de actuación para todas las iniciativas de comunicación de la RSE a nivel de estrategia, contenidos, mensajes clave, audiencias (en clave de grupos de interés), canales e indicadores de seguimiento. Cuando el responsable de comunicar la política de RSE de la compañía tiene competencia solamente sobre su ámbito externo, es fundamental definir mecanismos que garanticen alinear la comunicación externa con la interna, dada la importancia de los empleados como grupo de interés”²⁸.

La problemática se agudiza justamente en la falta de planes, no solo de comunicación sino también de RSE, y es que estas últimas, siendo obligatorias por ley, generan posturas adversas, como las de los que piensan que ya el hecho de organizarse en forma de empresa para lograr la producción de bienes y servicios es hacer sociedad y por tanto, crear puestos de trabajo que facilitan que los trabajadores se desarrollen, generar tecnología e innovación, colaborar en el sustento del Estado por medio de impuestos y contribuciones, ser legales con el sistema de seguridad social, etc., es una forma específica en que la empresa contribuya al bien común desde criterios humanos, sociales y éticos, entendido dicho bien común como “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección”²⁹.

También se encuentran quienes aunque no están de acuerdo con que la RSE sea obligatoria si creen que debe trascender la venta de bienes y servicios como John Karakatsianis quien afirma que las acciones de RSE “deberían ser iniciativas de carácter voluntario que van más allá de la ley (...), cumplir con la ley no es responsabilidad social, tampoco pagar salario. Es fundamental hacerla parte del negocio de la empresa”³⁰.

Es una realidad que las acciones de RSE se han convertido para las empresas en un trampolín hacia la imagen y la reputación, “La filosofía de la responsabilidad social conlleva beneficios para las empresas, como un mayor prestigio de la organización, la confianza de clientes y proveedores, la motivación y lealtad

de los empleados, el incremento de la competitividad, la comprensión y el apoyo de la comunidad vecina a la empresa, la reputación en los mercados internacionales y, en especial, en los de capitales, y la permanencia a largo plazo en el mercado. En cuanto al efecto directo de la RSE, en las empresas se destacan la mejora en las condiciones laborales y, en consecuencia, de la productividad de los empleados, que derivan en mayor compromiso y en la disminución de la rotación”³¹.

“En este concepto de imagen intencional, la asunción de responsabilidad social corporativa ocupa un lugar importante como atributo de imagen, ya que una característica primordial de esa responsabilidad, es que se realiza de forma voluntaria, lo que influye positivamente en las percepciones de sus grupos de interés”³².

Es por eso que cada día no solo se busca hacer actividades en beneficio de la comunidad sino además comunicarlas ampliamente, “El reto de la comunicación frente a la RSE es trabajar por la construcción de relaciones de confianza, duraderas y de impacto. En otras palabras, que el comunicador contribuya a recuperar el capital social. Esto es un conjunto de valores y principios, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto”³³.

Y es que los valores y principios de las organizaciones no deben ser listados que reposan en los anaqueles de la gerencia, estos deben ser conocidos, comunicados, compartidos y legitimados. Los valores “son la referencia básica que moldea las políticas de responsabilidad social (RSE), cuyas acciones alcanzan plenitud de sentido en la conexión con los principios comunes que la organización acepta y practica. No existe, pues, más alternativa que comunicar la gestión de la responsabilidad social de la empresa. Rober Green Ingersoll (político norteamericano, 1833-1899) afirmaba: ‘En la vida no hay premios ni castigos, sino consecuencias’. Cuando una empresa comunica sus políticas, acciones e indicadores no debe hacerlo por la expectativa de cosechar un premio, sino porque forma parte intrínseca del ejercicio de la responsabilidad social”³⁴.

“No basta sólo con comunicar los valores funcionales, que se suelen centrar en la calidad de los productos, la excelencia en la atención al cliente, la garantía en el comportamiento en las actividades de negocio, etc., hay que hablar también de valores sociales y, entre otros, de valores éticos y de responsabilidad social. La comunicación de todos estos valores induce, en los públicos de la empresa, lo que se denominan valores emocionales, que son la reacción a las señales que envía aquella, con el objetivo de presentar una imagen positiva lo más próxima posible a su identidad corporativa. Si se consigue esto, a la empresa le reconocerán el esfuerzo que hace para ser lo que pretende ser generando sentimientos positivos en sus *stakeholders* externos y orgullo de pertenencia en los públicos internos al establecer vínculos emocionales con todos ellos”³⁵.

Sin embargo, tradicionalmente la comunicación ha sido vista como transmisión de información, error grave a la hora de esperar resultados efectivos, pues para que haya verdadera comunicación es necesaria la retroalimentación, es decir, no se trata solo de transmitir lo que hace la empresa a sus diferentes receptores a través de diversos canales, se trata de conformar relaciones de doble vía con la totalidad de los *stakeholders*, como lo expresa Azuero: “los receptores, nuestros grupos de interés, no tienen dudas respecto a que el principal objetivo de cualquier empresa es generar beneficios, y pueden percibir aquí una contradicción que sólo se resuelve si logramos trasladar a cada uno de ellos, atendiendo a sus especificidades, que la RSE ha sido incorporada en la gestión de la empresa por su capacidad de generar valor en el mediano-largo plazo, dentro de un esquema “ganar-ganar” que amplía su espectro de beneficios y beneficiarios”³⁶.

Para conformar estas relaciones de doble vía y generar la sensación de beneficio mutuo hay que trascender la información y alcanzar la realimentación con los *stakeholders* o grupos de interés, pero para esto es necesario conocerlos y saber que les produce satisfacción y beneficio, no solo a los que se consideran importantes a los ojos de los administradores, sino a todos aquellos que intervienen en el éxito o fracaso de la organización o la pueden impactar de alguna forma; en este sentido cabe

evocar las palabras de Diana Espinosa cuando afirma que “es de esta manera que la Comunicación Organizacional permite que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial amplíe sus horizontes y no se limite a informar solamente a los inversionistas, pues existen otros grupos de interés, tanto internos como externos que son igual de importantes y que benefician a la organización, pues al informarles y comunicarles el accionar de la empresa reflejado en buenas prácticas, se fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa”³⁷.

Sobre esto afirma Marín: “no se trata de buscar valor solo para los accionistas sino, también, para los grupos de sociales interesados o afectados por sus actividades (*stakeholders*)”³⁸.

Uno de los *stakeholders* prioritarios de toda organización son los colaboradores, dice Alvir: “El directivo empresarial, a través de su trabajo, organiza la sociedad: la externa a él, por la influencia que despliega, y, sobre todo, la interna, la referida a los propios hombres de la empresa. Es este aspecto el más importante de su trabajo, sin duda”³⁹.

Experiencias como la de *Finnig CAT* son una muestra de la importancia de ir más allá de solo informar sobre las acciones de RSE a los colaboradores. “Desde el punto de vista corporativo, Finning busca internalizar el concepto de ser una empresa sustentable y socialmente responsable, convirtiéndolo en un valor esencial de su cultura y haciendo que cada uno de sus integrantes sea un agente de transmisión de la cultura social empresarial y un activo que permite desarrollar e implementar las políticas y valores que poseen. En su calidad de empresa de personas para las personas, *Finnig* concibe la responsabilidad social empresarial como parte de su cultura y su filosofía y un camino hacia el reconocimiento de la comunidad que permita a cada empleado, sentir el orgullo de trabajar en una empresa líder, también en esta materia”⁴⁰.

La cultura organizacional, punto de partida y de llegada

La única forma de ubicar la Responsabilidad Social de la Empresa es en lo que en palabras

de Bestratrén y Pujol, se denomina la Nueva Cultura Empresarial, la cual “abre nuevas perspectivas a las políticas y estrategias empresariales de las organizaciones para la pervivencia de las propias organizaciones y de la misma sociedad”⁴¹. La cultura empresarial o más conocida como cultura organizacional es el “conjunto de objetivos, convicciones básicas, valores, símbolos, normas, pautas de conducta y de sus objetivaciones materiales que otorgan a una organización un carácter determinado y una idiosincrasia inconfundible”⁴².

La cultura organizacional imperante en cada empresa castra o reafirma el intento de crecimiento personal de los colaboradores pues, independientemente del nivel en que se encuentre el hombre, siempre busca su perfeccionamiento y esto requiere de un esfuerzo constante y paulatino, que debe ser apoyado por la empresa dentro de un proceso cultural facilitador que puede lograrse dando participación a los empleados en las acciones de RSE que se emprenden, como un medio para lograr satisfacciones individuales y colectivas ya que “el hombre se desarrolla o se envilece al tiempo que, con su obrar humano, perfecciona o deteriora a la comunidad en la que vive, pues mientras el hombre edifica o destruye una cultura, esa misma cultura lo está influyendo a él. Resulta muy difícil para el hombre permanecer ajeno a las influencias culturales; por lo tanto, la cultura no es sólo una responsabilidad personal sino también social ya que es en la comunidad humana en la que el hombre se autorrealiza y plenifica como ser social, llamando a la trascendencia hacia otras personas, con quienes construye un nosotros”⁴³.

“La cultura corporativa incluye: los principios conceptuales en que se basarán los comportamientos expresivos de la organización hacia el entorno; los valores que comparten sus integrantes; y los valores sociales con los que se identifica. Esa cultura también evoluciona con el cambio cultural y de valores que se producen en la sociedad. De tal manera que, en los últimos tiempos, se han incorporado nuevos valores que la sociedad solicita, muchos de los cuales se engloban en el marco actual de la responsabilidad social corporativa”⁴⁴.

Los valores imperantes en una organización definen marcadamente el tipo de cultura. “Para

que la cultura empresarial contribuya eficazmente al desarrollo de quienes componen una empresa, es preciso consolidar una escala de valores que respete la supremacía de lo espiritual sobre lo material. Cuando prevalece lo espiritual se da una tendencia cultural ascendente; por el contrario, cuando prevalece lo material, la tendencia es descendente”⁴⁵.

Aunque el hombre sea el directo responsable de su desarrollo, podría decirse que los grandes problemas de la humanidad devienen de la cultura, pues los hombres tienen el derecho a no ser ignorados, a convivir sanamente, a ser tratados con dignidad y respeto, a tener una familia, a gozar de amistad, de amor, de protección, a tener trabajo, familia y demás aspectos básicos y esenciales en la vida de cualquier persona que pretende justicia y solidaridad. Es un error pensar que a los trabajadores les importa solo el salario, alimentar su espíritu también es importante, el reconocimiento social válido para un ser humano se define en el cumplimiento de sus obligaciones pero también en el mérito de su crecimiento personal, constante mejora de la personalidad y la lucha por alcanzar los valores e ideales.

“Si bien la RSE no es una forma de resolver todos los problemas de la sociedad actual, sí es una forma de responder a los mismos desde la empresa, incorporando en esta respuesta a sus grupos de interés, en un contexto común. Todo ello sin dejar de lado las que siguen siendo las responsabilidades y compromisos históricamente atribuidos a la empresa: generar valor para los propietarios a la vez que empleo estable y de calidad. El papel de la comunicación en este contexto implica el traslado de este compromiso, los valores que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta, a la sociedad en general. Hacerlo bien depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio, lo que llevaría a sus responsables a situarse, idealmente, a nivel directivo donde estas decisiones se toman. De este modo, se garantizaría que la comunicación dejara de ser una actuación puntual al final del desarrollo de las acciones para integrarse en la estrategia que las define”⁴⁶.

En este contexto la comunicación estratégica corporativa adquiere, por ende, un protagonis-

mo especial dentro de la empresa, no siendo limitada a la publicación de estados o balances financieros hacia el exterior, sino como la herramienta para transformar las actitudes y comportamientos de los sujetos en su interior, de modo que se fortalezca la identidad y se dé una positiva proyección de imagen y alcance de mayor posicionamiento. “La imagen corporativa, por consiguiente, es la percepción mental que de una organización tienen sus diferentes públicos y que se ha formado por la integración de todos los mensajes recibidos en sus relaciones con ella. La identidad es el ideal a conseguir, la imagen es la realidad que debe, mediante una gestión adecuada, aproximarse a la identidad. Dichos mensajes se generan por las acciones de comunicación de la entidad y por las diferentes manifestaciones corporativas (calidad de los productos, ergonomía estructural, acciones de responsabilidad social, etc.)”⁴⁷.

“La consecuencia de comunicar su RSE puede traducirse en un premio, de la misma forma que no hacerlo puede devenir en castigo. El reconocimiento genera mayor reputación para la empresa, un retorno nada desdeñable, pero, por encima de todo, contribuye a la sostenibilidad propia y de los grupos de interés con los que se relaciona. No hay que renunciar a la recompensa que representa un avance en la reputación de la compañía, siempre que sea la consecuencia de una política sincera de responsabilidad social y no el resultado de un ejercicio de propaganda”⁴⁸.

Rojas afirma que “el auge internacional de la aplicación de buenas prácticas empresariales ha llevado a muchos empresarios a reflexionar acerca de RSE con respecto a los trabajadores y sus familias y a las comunidades en las cuales su actividad económica tiene algún tipo de injerencia”⁴⁹.

Pero esto solo se logra si dicha aplicación de la RSE se comunica en forma eficiente, solo a través de la comunicación se puede llegar a las personas, y solo a través de las personas se puede generar confianza, sentido de pertenencia, compromiso, tolerancia y muchos otros valores que deben caracterizar a las empresas hoy.

Pero la implementación de comunicación corporativa estratégica no se resume a la publica-

ción de medios, se requiere toda una revolución administrativa que tenga en cuenta entre muchos otros aspectos las necesidades culturales de los *stakeholders* a los cuales las empresas, gracias a la comunicación, “estructuran los modos de pensamiento, imponen conductas y cohesionan comportamientos”⁵⁰.

Sobre la comunicación de las acciones de RSE, el gerente de Relaciones Laborales de Gas Natural, Heday Consuegra, afirma “la experiencia nos ha demostrado que esa política genera buen clima laboral, permite retener personal y, por tanto, bajar los índices de rotación del mismo, contar con trabajadores más motivados y acertar en el logro de los objetivos del negocio, pues nos interesa trabajar con gente feliz”⁵¹.

De igual forma la empresa VTR, “consciente del crecimiento e impacto de su negocio, ha decidido hacer suya la responsabilidad social empresarial a través del ejercicio de un desempeño ético y transparente, con énfasis en el potencial y crecimiento de su capital humano, contribuyendo sustantivamente a la mejora del medioambiente y generando nuevas oportunidades de desarrollo para la sociedad y las personas”⁵².

Por su parte, Jonh Karakatsianis, gerente de Responsabilidad Social Empresarial del la ANDI afirma que “la responsabilidad social no es filantropía, no se hace creando una fundación para regalarles plata a los pobres. Las comunidades que tienen necesidades básicas insatisfechas, como Colombia o los países en vía de desarrollo, requieren ese tipo de intervenciones, pero estas son una parte de la responsabilidad de la empresa. La responsabilidad social puede resumirse como el manejo de relaciones honestas, abiertas y transparentes con todos y cada uno de los grupos de interés de una compañía (proveedores, clientes, trabajadores, sociedad y autoridades)”⁵³.

Pero, no es suficiente hacer RSE y tampoco informarla, es necesario comunicarla y es más necesario aun iniciar esta comunicación estratégicamente planeada con el público interno, con los empleados, darles participación y saber qué piensan sobre ello. “En cualquier caso, la decisión de comunicar o no y la estrategia elegida para ello (también el “silencio” debe

gestionarse), constituyen una herramienta de gestión de la relación con los grupos de interés que hace posible trasladarles de un modo creíble y transparente las principales actuaciones de la empresa en el ámbito de la RSE. Como resultado de esta relación surge el valor intangible de la reputación, con la consecuente contribución a la consolidación de una marca interna sólida que cruce los límites de la empresa para convertirse en una atractiva marca como empleador⁵⁴.

Si bien es cierto que cada sujeto es autónomo y utiliza esta autonomía para percibir, decidir y elegir cómo actúa dentro de su realidad, el sujeto jamás se desprende o separa de su entorno o contexto, pues es el que le provee todo cuanto requiere para subsistir; en este caso sería la empresa que, con claridades sobre la comunicación y la RSE, podría convertirse en el trampolín para el logro de una verdadera transformación social.

Referencias

1. RODRÍGUEZ-PÉNELAS, Horacio. La cultura es también una responsabilidad social empresarial. En: Revista Empresa y Humanismo. Febrero, 2008. Vol. XI. P. 109-134. Pág. 121.
2. Ibid, pág. 124.
3. CRAWFORD Kate. Los beneficios de una buena comunicación de RSE. [en línea]. Consultado en julio del 2010, Disponible en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/beneficios.html>. Fuente original: EC Newsdesk 2003 – Ethical Corporation, www.ethicalcorp.com
4. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 9.
5. FREEMAN Richard E. Strategic Management A Stakeholders Approach. 1984, p. 24.
6. ROJAS Javier N. Informe especial Responsabilidad social empresarial: una política corporativa que toma auge. Revista Actualidad laboral y seguridad social. No. 139. enero – febrero 2007, LEGIS, ISSN 0123-9899, Bogotá, p.5.
7. CCRE (Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial). 2008. citado por Salinas y Herrera. 2009, p. 23.
8. LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo

- para la responsabilidad social de las empresas, Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. 2001. P. 13.
9. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 10.
 10. AZUERO Diana, La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 13.
 11. Ibid, p. 18.
 12. LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. 2001. Página 16.
 13. Responsabilidadsocial-interna.blogspot.com/.../ caso-avon-primero-adentro.html. Consultado en agosto 20 de 2010.
 14. RODRÍGUEZ-PÉNELAS, Horacio. La cultura es también una responsabilidad social empresarial. En Revista Empresa y Humanismo Vol. XI. Febrero 2008. P. 109-134. P. 120.
 15. Ibid, pág. 118.
 16. AZUERO, Diana. La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 23.
 17. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 10.
 18. Ibid, p. 36.
 19. MÚNERA, Pablo Antonio y SÁNCHEZ Hernando, "Comunicación empresarial: una mirada corporativa". Colombia 2003. Editorial Zuluaga. p. 379.
 20. CAPRIOTTI, Paul. Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Colección Libros de la empresa, Santiago de Chile, 2009, p. 21.
 21. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 80.
 22. THE NEW YORK TIMES MAGAZINE, September 13, 1970.
 23. HARVARD BUSINESS REVIEW, 2006, No. 9. Vol. 84, p.50.
 24. PIZZOLANTE, Ítalo. El poder de la comunicación estratégica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2004. p.230.
 25. DOWLING 1986, citado por CREES B.M., Van Riel, Comunicación Corporativa, Prentice Hall, 1997, p. 76.
 26. AZUERO, Diana. La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 18.
 27. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 10.
 28. AZUERO, Diana. La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 32.
 29. PONTIFICIO CONSEJO JUSTICIA Y PAZ. n. 164, 2005. p. 115. Pontificio Consejo Justicia y Paz. 2005. Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, Conferencia Episcopal Argentina, Buenos Aires.
 30. ROJAS, Javier N. entrevista realizada a Jonh Karakatsianis. Revista Actualidad Laboral y Seguridad Social. Marzo - abril 2008, LEGIS. Bogotá. No 146. p. 17.
 31. ROJAS, Javier N. Artículo: Informe especial Responsabilidad social empresarial: una política corporativa que toma auge. Revista Actualidad laboral y seguridad social. enero – febrero 2007, LEGIS. Bogotá, No. 139. p. 5.
 32. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 84.
 33. TAMAYO M., Jenny. ponencia: El reto de la Comunicación frente a la responsabilidad social empresarial. V Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Cali, septiembre 3,4 y 5 de 2003. p. 26.
 34. AZUERO, Diana, La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 8.
 35. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 85.
 36. AZUERO, Diana, La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 17.
 37. ESPINOSA. [en línea]. Disponible en: www.ccre.org.co, consultado en Septiembre 10 del 2010.

38. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 17.
39. ALVIRA, Rafael. "¿Qué es el humanismo empresarial?". Cuadernos del Instituto Empresa y Humanismo. n°. 17. Pamplona. 1989. p. 12.
40. HARVARD BUSINESS REVIEW, 2006, No. 9. Vol. 84, p.51.
41. BESTRATÉN, Belloví Manuel, PUJOL Senovilla Luis. Responsabilidad social de las empresas: conceptos generales, 2005, pág 7.
42. HILLMANN, Karl Heinz, Diccionario enciclopédico de sociología. Herder. Barcelona. 2001, p. 199.
43. RODRÍGUEZ-PÉNELAS, Horacio. La cultura es también una responsabilidad social empresarial. En Revista Empresa y Humanismo Vol. XI. Febrero 2008. pp. 109-134. P. 114.
44. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 80 - 81.
45. RODRÍGUEZ-PÉNELAS, Horacio. La cultura es también una responsabilidad social empresarial. En Revista Empresa y Humanismo Vol. XI. Febrero 2008. pp. 109-134. P. 115.
46. AZUERO, Diana. La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 14.
47. MARÍN CALAHORRO, Francisco. Responsabilidad social corporativa y comunicación, editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 81.
48. AZUERO, Diana. La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 9.
49. ROJAS, Javier N. Informe especial Responsabilidad social empresarial: una política corporativa que toma auge. En: Revista Actualidad laboral y seguridad social. enero – febrero 2007. LEGIS. Bogotá, No. 139. p. 5.
50. PIZZOLANTE, Ítalo. La comunicación en el lenguaje de las emociones. En: CONGRESO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EJECUTIVA. 1°. Valencia, Venezuela. Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo. 2001.
51. ROJAS, Javier N. Informe especial Responsabilidad social empresarial: una política corporativa que toma auge. En: Revista Actualidad laboral y seguridad social. enero – febrero 2007. LEGIS. Bogotá, No. 139. p. 7.
52. HARVARD BUSINESS REVIEW, 2006, No. 9. Vol. 84, p.52.
53. ROJAS, Javier N. entrevista realizada a Jonh Karakatsianis. En: Revista Actualidad Laboral y Seguridad Social. Marzo - abril 2008. LEGIS. Bogotá. No 146. p. 17.
54. AZUERO, Diana. La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación responsable. Grupo Inforpress. Enfoque Práctico: 7 iniciativas de éxito. Cuadernos FORETICA, 2009, p. 19.