

# El papel de la universidad en la RSC de las empresas

*Ángel Bartolomé Muñoz de Luna*

*Mónica Viñarás Abad*

*Henar Alonso Mosquera*

*Universidad CEU San Pablo. Madrid, España.  
abartolome@ceu.es - monica.vinarasabad@ceu.es  
henar.marketing@ceu.es*

## Resumen

El valor de la responsabilidad social corporativa (RSC) que las empresas aportan a toda la sociedad es incuestionable. Sin embargo la comunicación que la empresas realizan en la difusión de sus proyectos suele ser discreta. Muchas veces mal entendida la difusión de la RSC como un acto de vanidad, evitar conflictos o críticas provenientes de grupos de interés, que han cuestionado la praxis de la RSC, o la falta de reflexión sobre los mecanismos de comunicación para dar a conocer las iniciativas, acciones y consecuencias de la RSC de forma eficaz.

**Palabras clave:** OCARE, RSC, Observatorio, Comunicación, Universidad, Empresa.

# The Role of the University in the CSR of Companies

## Abstract

The value of corporate social responsibility (CSR) that companies bring to the whole society is unquestionable. However communication that company make in spreading its projects often discreet. Often misun-

derstood spreading CSR as an act of vanity, avoid conflict or criticism from stakeholders, who have questioned the practice of CSR, or lack of reflection on the mechanisms of communication to publicize initiatives, actions and consequences of CSR effectively.

**Keywords:** OCARE, CSR, Observatory, Communication, University, Company.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa vive un momento de consolidación que se refleja en todos los sectores de la sociedad. Desde las administraciones públicas, la reciente *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (2014-2020)* presentada hace apenas un año por el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), supone un impulso a nivel nacional para la RSC en las grandes, y especialmente, las pequeñas empresas. Desde el entorno profesional, las asociaciones empresariales, como Forética, el Club de la Excelencia en Sostenibilidad, Corporate Excellence y la Red Española del Pacto Mundial, principalmente, promueven y difunden el valor de la RSC<sup>1</sup> en el ejercicio empresarial. Las asociaciones profesionales, tienen en Dircom y Dirse, los agentes activos que defienden el papel de estos profesionales y su posición directiva. Lo mismo ocurre en el resto de agentes sociales, el tercer sector, los medios especializados, las universidades y escuelas de negocios -tanto por su oferta académica como en investigación-, etc. y también, las numerosas categorías de premios que surgen en torno a la RSC, muestran la puesta en valor de esta filosofía gerencial. Se puede decir que la RSC tiene su lugar en la sociedad, la economía y la política, lejos ya de la moda que fue en sus orígenes, y que toda nueva corriente suele sufrir.

Sin embargo, esta consolidación del ejercicio de la RSC, parece que no se evidencia en su difusión, si comparamos el número de proyectos y su reflejo en los medios. La cuestión que se plantea es, el valor que le otorgan a la comunicación de la RSC, los propios profesionales, ya sean académicos, directivos, periodistas, etc., que trabajan en responsabilidad social. Es decir, los públicos y agentes implicados, qué valor dan a comunicar las iniciativas socialmente responsables.

Este trabajo, se centra en uno de los sectores más relevantes, las universidades y escuelas de negocio, y su labor investigadora en RSC. El número de foros, congresos, conferencias, cursos, así como la oferta aca-

démica de grado superior que en los últimos años se ha ofertado sobre la responsabilidad social, es un fiel reflejo del interés de la comunidad universitaria en esta disciplina. Así mismo, la publicación y difusión de textos, la mayoría de ellos fruto de proyectos o grupos de investigación, son también una de las consecuencias de la preocupación por el estudio tanto de la práctica como de un marco teórico sobre la RSC.

Entre esta concurrencia, las cátedras en las universidades y escuelas de negocio, constituyen una de las máximas iniciativas en el compromiso con la investigación y el desarrollo que tiene la universidad con la sociedad, en muchas ocasiones de la mano de empresas e instituciones. Por este motivo, el presente texto ha tomado como referencia, las cátedras de RSC en las universidades españolas, para conocer su objeto de estudio y trabajo, y concretamente, el que aquí nos ocupa: el papel de la comunicación de la RSC.

Es oportuno pues, investigar sobre el papel de la comunicación en las cátedras sobre RSC, para conocer cuál es el interés investigador y relacionarlo con la propia praxis. Permitirá identificar debilidades y fortalezas así como oportunidades para un desarrollo tanto teórico como práctico, que es el objetivo de las cátedras, mejorar el entorno desde la universidad con la colaboración con empresas y organismos.

## **2. ORÍGENES TEÓRICOS DE LA RSC**

Es necesario aclarar que se van a considerar dos términos como sinónimos en este trabajo: comunicación corporativa y relaciones públicas. Para no entrar en debates sin solución, partimos de las palabras del ex-presidente de Dircom (Asociación de Directores de Comunicación), Borja Puig de la Bellacasa, y consejero-delegado de la empresa Bassat Ogilvy Consejeros de Comunicación, que argumenta al respecto:

...puede observarse también la existencia de una gran variedad de aplicaciones profesionales de las relaciones públicas. Es el caso de la comunicación corporativa, empresarial, institucional..., términos estos que, siendo ya incluso de algún modo funcionalmente similares entre ellos, han de ser tomados en definitiva como un enriquecimiento más de la extensa pluralidad aplicativa de su matriz natural, las relaciones públicas, a la sociedad del siglo XXI. Algo similar ocurre con conceptos que han ido apareciendo y desarrollándose paulati-

namente a lo largo de los años y que obedecen a alguno de los objetivos típicos de la materia publirrelacionista de primera línea: imagen pública, imagen corporativa, reputación, etc.

Hecha esta aclaración necesaria para desarrollar la revisión de la literatura, nos centraremos en encontrar la presencia de la RSC en la evolución teórica de las relaciones públicas, mucho más remota de que lo que suele pensar. La primera definición vinculada a la responsabilidad, es que la aporta Noguero (2006), que cita precedentes muy antiguos, concretados en el reverendo Hoyt en 1827 que ya utilizaba el término con connotaciones con la idea de responsabilidad corporativa.

Todos los teóricos de las relaciones públicas reconocen que su ejercicio profesional comienza en Estados Unidos a finales del siglo XIX, principios del XX, y que Ivy Lee fue uno, por no decir, el primero de estos profesionales. De hecho, para muchos es el padre de las relaciones públicas, porque ejerció la profesión como asesor para la mejora de la imagen y la relación de los empresarios con su entorno, ya fueran empleados, periodistas o la sociedad en general. Para Wilcox (2006) fue el “el primer Asesor de Relaciones Públicas”, y es con Lee, precisamente, el primer profesional de las relaciones públicas, donde ya está presente el principio de la responsabilidad (Castillo, 2009:46).

Es imposible separar el ejercicio de la responsabilidad de la mejora de la imagen y la reputación de su promotor, pero tampoco podemos afirmar que quien comunica y da a conocer su responsabilidad, lo hace solo por mejorar sus intangibles. Solo el propio promotor sabe cuál es su principal motivo el convencimiento de que la responsabilidad debe ser un principio o utilizarla para mejorar la opinión, como estrategia. Ivy Lee (Castillo, 2009), aun siendo un técnico sin fundamentación teórica, apoyó a Rockefeller en esta iniciativa “Mejorar el bienestar de la humanidad en todo el mundo” (Fundación Rockefeller). Que las empresas deben ser responsables con su entorno, es algo que desde principios del siglo pasado, entendieron los empresarios más visionarios. Para Caldevilla (2007:18) “Lee modificó el oficio del agente de prensa: pasó de ser un encubridor y comprador de periodistas, a abogar por la honradez y la claridad”. Por vicisitudes históricas, esta disciplina científica surge, como muchas otras de una práctica no siempre ortodoxa, sin embargo, lo que aquí se pretende reflejar, es que el primer reconocimiento de un ejercicio profesional, llega cuando se propone ejercerlo con responsabilidad y

transparencia. Sin embargo, la persuasión, sería la naturaleza que caracterizará esta disciplina durante décadas, hasta la actualidad.

Desde la fecha simbólica de 1923, Eduard Bernays abogaba ya por la práctica de unas relaciones públicas socialmente responsables, como en 1980 lo sentenció en la Universidad de Boston y nos recuerda James E. Grunig (1984:47), el teórico contemporáneo más influyente en esta materia “las relaciones públicas son la práctica social de la responsabilidad”. Grunig defendía a estos profesionales como “gente que lucha constantemente por hacer que sus organizaciones sean responsables ante los públicos a los que influyen”, en su libro *Dirección de Relaciones Públicas*, texto que consolidó esta disciplina en el entorno científico. Para los padres modernos de las relaciones públicas, la RSC constituye la práctica excelente de la propia comunicación corporativa y las relaciones públicas que una organización mantiene con sus públicos de interés.

Wilcox (2006:11) recoge el trabajo de Rex F. Harlow, que después de analizar 472 definiciones, en 1976 definía las relaciones públicas, y destaca la responsabilidad de la dirección respecto al interés al público. Para este autor, uno de los referentes internacionales en esta materia, esta función de responsabilidad con el entorno, recae en estos profesionales: “Los líderes de las relaciones públicas ayudan a que las organizaciones sigan siendo rentables y duraderas basadas en una conducta con responsabilidad social que cumple con el interés del público y el propio”. Sin dejar de lado la intencionalidad persuasiva del ejercicio de esta profesión, Cutlip y Center (2001:38) mantienen la persuasión como un efecto deseable de las relaciones públicas, pero añadieron: una buena reputación, una actuación responsable y la comunicación bidireccional, así “Las relaciones públicas son el esfuerzo planificado para influir en la opinión pública a través de la buena reputación”.

Es un hecho comúnmente aceptado que el ejercicio profesional de las relaciones públicas abarca principalmente la gestión de la responsabilidad social y la gestión (prevención y solución) de conflictos entre el comportamiento de una organización y la percepción general que tiene el público de la responsabilidad social. (...) Al definir los conflictos entre estas diferentes racionalidades en relación con la responsabilidad social como núcleo de la práctica de las relaciones públicas, nos encontramos con que la naturaleza de dichas racionalidades y el concepto de responsabilidad social han de ser el centro de nuestra disciplina.

No solo los profesionales de las relaciones públicas han visto cómo su profesión intrinca con la RSC, Nieto (2012:287-302) hace un interesante análisis de la RSC dentro de las ciencias sociales, recoge cómo otros profesionales, no comunicadores, sino hombres de empresa, desde mediados del siglo pasado, ya veían esta necesidad de cambiar la gestión de las empresas. Recoge las aportaciones de Peter Ferdinand Drucker, formado en los principios de la economía de la mano del británico Keynes, que propone a finales de los años sesenta, una teoría sobre la gerencia y la administración de las empresas que transformaría de forma radical el mundo de los negocios. Drucker entiende la responsabilidad social como parte de la estrategia del propio negocio y no únicamente como una mera declaración de buenas intenciones. Es imprescindible integrar, dentro de la gestión empresarial, las políticas de desarrollo social dirigidas a satisfacer las necesidades y los intereses de los grupos sociales con los que se relaciona la empresa. Para Drucker, hay dos modos de concebir la responsabilidad social de las empresas. El primero consiste en impedir, minimizar o poner fin a todo posible impacto nocivo que la propia existencia de la empresa o sus actividades pudieran ocasionar a la sociedad. El segundo, trata de solucionar los problemas sociales, que deben ser percibidos por la empresa como oportunidades.

Con Drucker la responsabilidad social empresarial adquiere naturaleza gerencial al convertirse en parte integrante e indisoluble de la gestión estratégica de las empresas. Con Archie B. Carroll la responsabilidad social se convierte en el fundamento de la gestión misma, entendida como respuesta a un imperativo de sostenibilidad, un término que se está convirtiendo en la nueva referencia en esta gestión, de hecho, las memorias que realizan las empresas sobre RSC se denominan en la mayoría de los casos, memorias de sostenibilidad. La define como un requerimiento de los procesos de toma de decisiones en las empresas, para asegurar su adecuación a unos objetivos de equilibrio y a la salvaguarda de los intereses de los diferentes públicos implicados (Lemonche, 2011). Para este autor la responsabilidad social empresarial incluye cuatro categorías representadas gráficamente a modo de pirámide. En la base se halla la responsabilidad económica; en el siguiente nivel está la responsabilidad legal; sobre ella se localiza la responsabilidad ética y en el nivel superior está la responsabilidad filantrópica o discrecional, de carácter voluntario. Así, el término sostenibilidad se consolida como un nuevo valor, que aglutina las tres dimensiones ya consolidadas de la RSC: económica, social y medioambiental, así,

hay una relación directa entre la actividad de las empresas y el medioambiente y la sociedad (Viñarás, Cabezuelo, 2012). En la actualidad, no hay libro o manual sobre relaciones públicas que no incluya un capítulo sobre responsabilidad social, pero también son muchos los publicados sobre RSC desde el mundo de la empresa, y no siempre vinculando su ejercicio con el de las relaciones públicas. Sería objeto de estudio de otro trabajo conocer si realmente la RSC se vincula en la empresa con las relaciones públicas y la comunicación en la medida que sí lo hace la teoría de las relaciones públicas, como se ha visto.

### 3. EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA RSC

Desde el mundo empresarial, la Asociación de Directivos de Responsabilidad Empresarial (DIRSE) constituye en España la representación de los *dirse* (directores de responsabilidad social empresarial), que defienden que su función debería consistir en impulsar en las organizaciones, la identificación y gestión de las oportunidades y los riesgos relacionados con las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respecto de los derechos humanos y las inquietudes de los consumidores con el objetivo de maximizar el valor compartido a largo plazo para sus propietarios y para las demás partes interesadas, incluida la sociedad en sentido amplio.

En este reciente estudio publicado por esta asociación se refleja que “no existe un perfil claro de su función y menos todavía una ubicación definida en el seno de las compañías”. Las razones de fondo son, sobre todo en un primer momento, *reactivas*. Arrancan a partir de haber persuadido a los máximos responsables de la compañía de la necesidad de atender al flanco desguarnecido de las nuevas expectativas y requerimientos de parte de la sociedad. El 82% de los *dirse* ocupa su puesto de trabajo desde hace menos de 8 años, pero tiene una antigüedad en la empresa que se encuentra entre los 4 y los 21 años (71% de los encuestados). En la mayoría de las ocasiones, el *dirse* se incorpora al puesto de trabajo desde dentro de la misma empresa (80% de los casos) donde ocupaba anteriormente una posición directiva (58% de los casos, el 23% promociona desde una posición de mando intermedio), normalmente de las áreas de recursos humanos, calidad, medio ambiente, relaciones institucionales o comunicación. En un 18% de los casos, la función de RS se incorporó como una nueva responsabilidad a las funciones directivas que ya se

estaban desarrollando con anterioridad y en la actualidad sólo un 33% de las Direcciones de RSE se dedican exclusivamente a esta función (el resto integran otras funciones como la calidad, los RRHH, etc.).

La quinta edición y último informe realizado por Forética en 2011 sobre la evolución de la RSE en España revela una consolidación del fenómeno a pesar de la crisis, a la vez que pone de manifiesto una brecha más profunda entre las empresas más pequeñas y las medianas y grandes en lo que respecta a su actitud y también a su práctica de la Responsabilidad Social. Uno de los temas a los que da seguimiento el Informe Forética es a la integración estratégica y operativa de la RSE. En la actualidad, solo un 5% de las empresas españolas cuenta con una política de RSE formalizada por escrito y un 11% se encuentra en proceso de formalización. En términos de integración y desempeño, quien formula la estrategia de RSE en la empresa es la Dirección General, en un 44,5% de los casos, seguido del Consejo de Administración, con un 25,4%. A nivel operativo, se aprecia una consolidación de la figura específica del director de RSE -45% de los casos, que gana peso específico en las organizaciones, ya que en un 73,6% de los casos suele estar integrada en el Comité de Dirección. Respecto a los stakeholders, la situación se caracteriza por la falta de confianza en general, causa de la crisis que se vive en ese momento. Sin embargo, Por primera vez, el nivel de conocimiento de la RSE supera el umbral de la mitad de la población, siendo el 52,3% de los ciudadanos los que han oído hablar del concepto. La nitidez del término, por su parte, no experimenta cambios cuantitativos pero sí cualitativos. La crisis económica repercute en el sesgo mayoritariamente social que los ciudadanos valoran ahora de la RSE -65% de los atributos- y también gana peso la dimensión ambiental frente a los datos de anteriores ediciones. En relación al análisis ciudadano de “la buena empresa”, los criterios directamente relacionados con la RSE experimentan un fuerte impulso con respecto a los de mercado (del 23 al 35%). Por vez primera, el atributo más valorado de las empresas por parte de los ciudadanos es la preocupación por los empleados, superando a los factores tradicionales de calidad-precio. Además, de forma consecutiva y a pesar de la crisis, el sentimiento ciudadano sobre la preocupación empresarial por su entorno social y ambiental sigue mejorando y un 57% de la población observa una preocupación “mayor” o “mucho mayor” de las empresas por estos aspectos.

Otro aspecto de vital importancia que está todavía por abordar, es la comunicación de la propia RSC. El estudio realizado por la Fundación Alternativas (2010) reflejaba que

La información sobre las políticas de responsabilidad social es fundamental para que la sociedad aprecie estas estrategias. Sin embargo, ¿cómo se valora esta información? En el gráfico 8 se puede apreciar cómo en 2010 prácticamente un 88% de los consultados consideran que la información aportada por las compañías españolas sobre las políticas socialmente responsables no son suficientemente esclarecedoras y detalladas. Este porcentaje ha cambiado poco en los dos últimos años. Desglosando este resultado, hay que mencionar que un 39,39% de los consultados opina que la información sobre RSC es más bien cosmética, y que las memorias de sostenibilidad ofrecen demasiada información sin importancia, omitiendo información más relevante.

Según los datos del estudio de KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting (2013), la cifra de países que presenta información sobre Responsabilidad Corporativa ha aumentado en 7 puntos porcentuales desde 2011, siendo una práctica habitual que llevan a cabo casi tres cuartas partes (71%) de las empresas a nivel mundial. En España, concretamente, de las 100 mayores empresas por facturación, el 81% presenta este tipo de información. Además, más de la mitad de las empresas encuestadas (51%) incluye ahora este tipo de información en sus informes financieros anuales. Se trata de un aumento sorprendente respecto a 2011, cuando sólo el 20% lo hacía, y respecto a 2008 (sólo el 9% lo hacía). José Luis Blasco, socio responsable de los servicios de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de KPMG en España, señala la necesidad de avanzar en la información y la comunicación interna y externa de la RSC.

La calidad de la información no financiera de las empresas españolas ha seguido evolucionando positivamente aunque, en términos numéricos, estos años duros de reestructuración de empresas y sectores han pasado factura. Hoy realizan informes de este tipo el 81% de las primeras cien empresas de nuestro país, siete puntos porcentuales menos que el 88% de 2011. Una cifra que nos sigue situando al nivel de países en los que este tipo de informes son obligatorios (...) Sin embargo, pese a los avances, las empresas se enfrentan al reto de convertir informes descriptivos de las mejoras en documentos de rendición de cuentas que aporten información más valiosa para la toma de decisiones de aquellos que los leen.

Un importante avance en la creación de una cultura sobre la RSC y su desarrollo dentro de unos parámetros establecidos y controlables, es la *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, del CERSE* (Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas). El pasado

mes de julio de 2014, el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, dio luz verde a esta Estrategia Responsabilidad Social de las Empresas, un documento que dotará de un marco común de referencia que permitirá armonizar las distintas actuaciones que, en relación a la RSE, se están desarrollando tanto en el ámbito público como en el privado al impulso de la Responsabilidad Social, que se vertebra en torno a tres ejes fundamentales. En el primer eje relativo a la transparencia, el buen gobierno y la ejemplaridad de las Administraciones públicas, la ministra se refirió a la aprobación de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno; a la Ley de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, que introduce reformas en materia de gobierno corporativo para las entidades de crédito; y al Proyecto de Ley por el que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo. En relación al segundo eje, el de promoción de la RSE, hemos puesto en marcha una iniciativa que en Europa ya ha sido considerada como una “buena práctica” y que tenemos previsto continuar impulsando”, ha asegurado la ministra. Un tercer eje para la creación de un marco común de referencia en el que se enmarca, como actuación principal, la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.

La Estrategia Española de RSE parte de seis principios, marca cuatro objetivos estratégicos y 10 líneas de actuación con sus correspondientes medidas que confluyen en una visión: apoyar el desarrollo de las prácticas responsables de las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora.

Especial atención merecen aquellos aspectos relacionados con la propia comunicación de la RSC, como parte de la misma. Así destaca el Objetivo 3: Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad, y de las 10 líneas de actuación en las que se enmarcan las 60 medidas, la primera y segunda afectan directamente:

Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles: el objetivo es extender la cultura de la RSE al conjunto de la sociedad a través de actuaciones como la promoción de sus principios, de las recomendaciones de consenso internacional en esta materia y la difusión de buenas prácticas en este ámbito. Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación: la educación en el valor del comportamiento responsable, la formación especializada en técnicas

de gestión socialmente responsable y la investigación orientada a la aplicación efectiva de sus criterios, son pilares fundamentales para acelerar cambios en la forma de pensar y el actuar sostenible de las actuales y futuras generaciones.

Mientras la RSC es el propio ejercicio de las relaciones públicas, y estas defienden el clásico “hazlo bien y hazlo saber”, encontramos que estamos ante el irónico caso de no comunicar el esfuerzo por hacer las cosas bien y mejor. La RSC es uno de los mejores avances en la gestión organizacional, y sin embargo, se comunica muy poco, es más, tiende a no comunicarse. El motivo puede ser doble, el abuso de empresas que han presumido de RSC cuando no lo era -o no del todo-, lo que ha puesto especialmente a los periodistas y grupos de presión a la defensiva, o un miedo a exponerse a la opinión pública en este aspecto. Bien es cierto que muchos abogan por no presumir de estas acciones, pues devalúan su naturaleza, pero, sin caer en la vanidad, la empresa tiene una obligación hacia su entorno con la propia comunicación de la RSC.

La empresa no sólo está proyectando su cultura, sino creando una cultura a su alrededor: el conocimiento y difusión de su misión, visión, objetivos y valores empresariales forman parte de la vida de personas y agentes que tienen alguna relación con la organización (proveedores, accionistas, ONG, comunidad, entre otros). La empresa debe entender que todo lo que hace (y cómo lo hace) construye significados para el entorno, lo cual es muy importante a tener en cuenta, pues esto se puede aprovechar para la generación de valores en la sociedad, a través de la comunicación de su propia identidad, bebiendo de la retroalimentación que le puedan generar sus stakeholders. En suma, la RSE debe ser una labor de desarrollo y responsabilidad social tanto hacia su interior como hacia su exterior, en la formación de significados culturales, que marquen a todos los vinculados con ella (Orjuela, 2011:144). Si para Van Riel (2005:20) la gestión de la comunicación ha de ser integral y no fragmentada, en el momento que la RSC es parte de la empresa, debe serlo también de su mensaje: “la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa, (...) para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.

En relación a la comunicación de la RSC existen algunos trabajos al respecto, especialmente desde las asociaciones empresariales y profesionales. Forética (2006) era pionera al abordar esta cuestión en: *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación res-*

ponsable, con la colaboración de varios profesionales. Una reflexión sobre la importancia de comunicar la RSC.

Una apuesta por la comunicación como herramienta de gestión en el contexto descrito, aporta credibilidad a aquellos receptores mayoritariamente escépticos ante este tipo de mensajes corporativos de las empresas. Atribuirse un papel decisivo en el bienestar social y medioambiental mediante campañas de comunicación ambiciosas requiere una importante aportación de argumentos racionales, además de emocionales, que justifiquen dicho posicionamiento. El capítulo “Comunicar o no comunicar ¿Esa es la cuestión?”, reflexiona sobre la pertinencia de mantener un perfil bajo en la comunicación de la RSC, como estrategia de comunicación; decisión tomada por gran parte del entramado empresarial.

En 2008, Dircom, con su informe *La Comunicación Responsable* (2008), clave para el fomento de la RSE, daba un importante empujón en la defensa de una postura más abierta y proactiva: “Falta incorporar la dimensión integral de la RSE en el discurso comunicativo” afirmaba D. Juan José Barrera Cerezal, director general de la RSE del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Pero el mismo, Dircom, dos años después, en *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE* recogía de nuevo este epígrafe “Comunicar o no” (2010:23). Hemos visto cómo la comunicación es un ejercicio inherente a la RSE. Así, una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad y a sus grupos de interés los impactos generados a través de su actividad, poniendo en práctica el ejercicio de la transparencia y poniendo en valor las actuaciones de las organizaciones en esta materia. No obstante, se abre un debate en torno a la oportunidad de la comunicación de las actividades de RSE que efectúa la empresa y a la forma y herramientas con que lo hace.

¿Por qué se plantean tantas dudas en torno a la comunicación de la RSC? Es evidente que hay una apuesta por parte de los comunicadores por integrarla en el discurso. Miguel García Lamigueiro, vocal de RSC y Gestión Sostenible de Dircom, defiende:

“La comunicación, factor clave del éxito de la Responsabilidad Empresarial (...) Lo que somos tiene que ver con algo tan intangible como son los valores de la compañía. De ahí que en este campo sea más importante, si cabe, una política eficaz de comunicación externa e interna de la Responsabilidad Empresarial que permita hacer visibles las acciones y el espíritu,

la propuesta de valor, que hay detrás de ellas. El mejor indicador de éxito es poder demostrar que todos los grupos de interés están satisfechos de su relación con la compañía, y eso sólo es posible si, a través de lo que aparentamos, conocen lo que somos”.

En esta línea, el desarrollo en el control y la medición de la RSC ha sido muy exhaustivo y eficaz, y son las memorias de RSC y de manera más actual, de sostenibilidad los principales soportes para su difusión. Pero, o bien por esa desconfianza a comunicar la RSC o bien porque no se ha adaptado todavía a todos los stakeholders, parece que no resulta del todo eficaz.

Debido a la atención actual por los informes no financieros, puede parecer que el foco de la RSE está en la publicación de memorias, cuando en realidad esta solo forma parte del proceso de integración de la RSE. En este proceso, el diálogo con los grupos de interés es parte decisiva: ellos son los afectados por las actividades de la empresa y quienes pueden afectarlas. Además, son ellos los que usarán la información publicada en las memorias. Entre los diferentes grupos, los empleados tienen un papel crucial respecto al uso de indicadores no financieros, dado que serán ellos quienes los aplicarán (Strandberg, 2010). El estudio internacional más reciente sobre RSC, de KPMG, *Unlocking the value of social investment* (2014), revela esta situación: sólo el 20% de las grandes empresas informa sobre RSC. El objetivo del informe *Unlocking the value of social investment* consiste en ayudar a los responsables del área de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, y a todos los que intervienen en el diseño y realización de inversiones sociales, a superar algunas de las dificultades que impiden medir e informar sobre los programas elaborados para este cometido. En este sentido, en el trabajo se incluye asesoramiento, casos prácticos y un marco para medir y comunicar mejor los programas y las inversiones sociales. Según se desprende del estudio, en el que se han revisado los informes corporativos publicados entre 2012 y 2013 de 100 compañías, éstas y sus fundaciones invirtieron, de media, el equivalente al 2,5 por ciento de sus beneficios, quitando impuestos, en programas dirigidos a abordar retos sociales y medioambientales como son el acceso a la educación, la asistencia sanitaria y la ayuda en caso de catástrofes.

No obstante, el estudio también releva que únicamente el 20 por ciento de estas empresas dio información cuantificada del impacto de los programas que financian, y solo el 32 por ciento comunicó una estrategia de inversión detallada. Los estudios profesionales recogen la preocupa-

ción por comunicar la RSC, pero también el camino que queda por recorrer, dado que todavía no se llega de manera adecuada a todos los públicos de interés. Formatos y lenguaje pueden ser el reto que esté por delante en la comunicación de la RSC, así como el paso previo, de identificar los grupos a los que dirigirse, si queremos que la RSC se conozca por la opinión pública.

#### **4. UNIVERSIDAD Y RSC: LA COMUNICACIÓN DE LA RSC COMO PARTE DE LA INVESTIGACIÓN**

En España existen más de 30 cátedras en universidades y escuelas de negocio dedicadas a la RSC, ya sea de manera general, o en alguno de sus áreas. De estas, solo 11 incluyen la comunicación como una línea de investigación, y no siempre de manera directa y explícita. A continuación, se recogen estas iniciativas como resultados de investigación (Informe Ocare, 2015). Se describe la importancia dada la comunicación en dichas cátedras, nunca como objeto principal, sino como una de las líneas u objetivos de la investigación.

##### **Cátedra Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la Universidad de Castilla-La Mancha (Red de Cátedras de RSC del Banco Santander)**

El convenio es de acceso restringido, por lo que toda la información que aparecía en la web se reduce al Objeto de la Cátedra, lo que impide poder realizar el análisis.

Se incluye en esta clasificación, porque como otras que pertenecen a la red de cátedras RSD Santander, es en la web del banco donde está la alusión a la comunicación, aunque no aparezca en la de la universidad. En la red de Cátedras Santander encontramos en el segundo punto, una alusión, ciertamente indirecta, a esta cuestión, donde la RSC más que ser el mensaje es el referente:

“El objetivo de esta red es crear sinergias de colaboración y economías de escala que permitan:

- Establecerse como referente en materia de responsabilidad social universitaria, tanto a nivel nacional como iberoamericano.
- Fomentar el conocimiento general de la responsabilidad social favoreciendo su proyección y visibilidad nacional e internacional tanto en el ámbito académico, como público y empresarial.

- Estimular la realización de proyectos de investigación, a través de equipos multidisciplinares sobre aspectos relacionados con la responsabilidad social, permitiendo el intercambio de ideas y perspectivas a la vez que se fomenta la movilidad.”

Sin embargo, como decíamos, la Universidad De Castilla-La Mancha solo recoge en su objeto:

“Contribuir al desarrollo y consolidación de capacidades propias en el ámbito de la docencia e investigación en Responsabilidad Social Empresarial (...) Apoyar la iniciativa del proyecto Campus CYTEMA que tiene por objeto convertir a la Universidad en un campus de excelencia académica y científica en torno a la energía y el medio ambiente.”

### **Cátedra Santander Responsabilidad Social Corporativa Universidad de Málaga**

Como en la anterior, no hay apenas nada específico, a pesar de que es considerable la información sobre el equipo, actividades, investigación, etc.

“La Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la Universidad de Málaga ha sido creada en abril de 2012, con el objetivo de desarrollar actividades de formación, investigación y transferencia de resultados a la comunidad empresarial y universitaria sobre aspectos relacionados con los tres ámbitos de la RSC: económico, social y ambiental.”

### **La Cátedra *think tank* cideRSC de la Universidad de Salamanca<sup>2</sup>**

Lleva a cabo proyectos de investigación, de apoyo a la política pública, consultoría y auditoría sobre temas vinculados con la RSC en el ámbito Iberoamericano. Entre sus Proyectos de consultoría y auditoría, sí aparecen aspectos relacionados con la comunicación y su proceso, pero se trata de servicios que presta la Cátedra, y no el objeto propiamente dicho de su investigación, aunque se supone relacionado:

- Programas específicos de sensibilización y formación en materia de RSC en instituciones públicas y privadas.
- Diseño de memorias de RSC.
- Auditoría externa de memorias de RSC.

### **La Cátedra Telefónica-UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad<sup>3</sup>**

La Cátedra Telefónica-UNED de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad surge en el año 2009 como parte del compromiso de la UNED y Telefónica con la sostenibilidad y la responsabilidad social de sus actividades.

“La Cátedra trabaja sobre ideas, estrategias y herramientas para gestionar aspectos sociales éticos medioambientales y de buen gobierno en las organizaciones con el fin de responder, desde los negocios, a las necesidades y demandas de la sociedad.

La Cátedra centrará su investigación en temas que van desde la gestión, medición y valoración de responsabilidad social corporativa (responsabilidad ambiental, económica, social y de buen gobierno) hasta cuestiones relacionadas con actividades y negocios dirigidos a la base de la pirámide con fuerte componente tecnológico y alto impacto social. Todo ello prestando especial atención al sector de las TIC y de la Universidad.”

De sus tres objetivos principales se derivan otros secundarios, entre los que destacamos uno: “Promoción y Divulgación de la Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad”.

Nos encontramos de nuevo con la divulgación de la RSC como referente genérico, sin especificar el valor de la comunicación y el diálogo sobre el propio ejercicio de la RSC.

### **Cátedra Responsabilidad Social Corporativa. Universidad de Alcalá<sup>4</sup>**

La única cátedra que toma un tono de denuncia e identifica puntos débiles. En su apartado de Ideas, reflexiona sobre la necesidad de la RSC, las carencias que existen, e incluso, las prácticas poco éticas. Es la única que habla de la comunicación de la RSC explícitamente como uno de los problemas: “el conocimiento insuficiente de los consumidores y de los inversores sobre los resultados de la aplicación de políticas de RSC”, pero a su vez, denuncia uno de los mayores problemas de la RSC: su uso para la mejora de la imagen: “hay todavía demasiadas (empresas) que se contentan con hacer una memoria de responsabilidad social y algunas acciones sociales o medioambientales puntuales. Sin embargo, la RSE no es cosmética, sino una dimensión de la ética de la empresa, una

herramienta de gestión, una medida de prudencia y una exigencia de justicia”. “En este manifiesto, aparecen todos los agentes implicados: empresas, administraciones, inversores, accionistas, ciudadanos, medios, organizaciones cívicas, la sociedad en general, y lo que denomina “ciudadanía cívica”.

No es baladí tampoco el problema de la percepción sobre la identidad y el concepto de la RSC: “a ausencia de consenso sobre una definición general de RSC, debido en gran parte a las diferencias existentes entre las distintas mentalidades empresariales y las políticas públicas sociolaborales”. En un tono de denuncia, pero alude a la importancia de la comunicación de la RSC para mejorar su propio ejercicio y hacerlo más ético y responsable. Como venimos defendiendo, la comunicación del ejercicio de la RSC, crea cultura sobre RSC, legitima las buenas prácticas y pone en evidencia las que no lo son y por lo tanto, no son RSC.

#### **Cátedra Santander de RSC. Universidad Francisco de Vitoria**

“Desde la Cátedra de Responsabilidad Social apostamos por una forma de contribuir al bien común desde el compromiso con el otro, aquí y ahora: como universitarios y como profesionales. Este es nuestro objetivo: dar respuesta a una sociedad que demanda, cada vez con más urgencia, profesionales socialmente responsables, y lo hacemos desde la formación, la investigación y la acción”.

La cátedra ofrece más un servicio de asesoría y formación que de investigación, aparentemente. Solo menciona a los profesionales como agentes activos, y a una sociedad que los exige.

#### **Cátedra Santander RSC. Universidad de Murcia<sup>5</sup>**

Una de las pocas veces que explícitamente se habla del valor de comunicar la RSC. El último (seis) de los objetivos de esta cátedra: “El estímulo a empresas y universidades para que desarrolle y comunique sus políticas de RSC.”

Y el resto, aunque de manera indirecta, también recogen esta cuestión, con verbos como promoción, difusión, información, sensibilización, o sustantivos como fomento o conocimiento:

- “La promoción de la implicación activa de universidades, organizaciones y el conjunto de la sociedad en el impulso de las políticas de RSC;

- La difusión, información y sensibilización de la RSC entre empresas, instituciones y sociedad;
- El fomento de la educación y la formación en materia de RSC entre organizaciones, universidad y cualquier otro interesado;
- La generación de conocimiento, el intercambio de experiencias y de buenas prácticas entre empresas en materia de RSC”.

En cuanto a los proyectos de investigación, es de los pocos sobre percepción de la RSC, y además, siete años atrás: 2008. La Percepción de los Murcianos sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

Es una de las pocas de las vistas hasta ahora, con alusión directa a la necesidad de comunicar lo que ya se hace, como una forma de ponerlo en valor y legitimar y crear cultura sobre la RSC.

### **Cátedra Economía Solidaria. Universidad Abat Oliba CEU**

“La Cátedra de Economía Solidaria (CES) tiene como finalidad el estudio, la investigación y la promoción de la economía solidaria como modelo de desarrollo económico basado en el respeto a la persona, con una perspectiva de desarrollo sostenible y como medio de cohesión social”.

Aunque en principio no pudiera parecerlo, llama la atención en su apartado de Sensibilización, la presencia de un léxico propio a la comunicación, que hasta ahora no se había visto:

- Concienciar de la importancia de potenciar las actividades de las empresas y entidades de economía social y solidaria para crear cuadros directivos comprometidos con la sociedad.
- Conseguir un posicionamiento basado en “solvencia y credibilidad” que devuelva a la sociedad la confianza en una economía responsable.
- Conseguir una notoriedad suficiente entre los públicos escogidos que fácilmente identifique a todos aquellos que son socialmente responsables.
- Posicionamiento, notoriedad, confianza, identificación, reflejan la presencia de profesionales sobre Comunicación que utilizan un lenguaje específico, actual y que reconocen por tanto este valor en el ejercicio de la RSC. Como emisores, las empresas y sus directivos, como públicos, la sociedad, como efectos, la notoriedad y el conocimiento que creen criterio, un posicionamiento, como mensaje, solvencia y credibilidad.

## **Cátedra UNESCO de Sostenibilidad. Universidad Politécnica de Cataluña**

La designación de esta cátedra en esta categoría es una relativa, dado que aparece de manera muy indirecta la alusión a la comunicación, pero palabras como diálogo -tal vez casual- han determinado su elección. Entre los proyectos (seis) el Área de Cultura recoge:

“El área de Cultura nace a fines del 2012 con la creación de diversos programas, proyectos y actividades, que fomentan la transparencia como un hecho social y vertebrador de la cohesión humana, así como quieren fomentar el compromiso de diálogo con las personas en el territorio donde se desarrollan estas acciones”.

La propia RSC, cultural, en este caso, es una forma de diálogo, según se pueda interpretar. Es interesante, pero no queda explícitamente explicado y reconocemos una interpretación demasiado subjetiva.

Por otro lado, entre sus objetivos, reclama también un enfoque multidisciplinar, donde la comunicación podría tener cabida “Adoptar un planteamiento de conjunto ante el cambio global que descansa en una base multidisciplinar y comprenda la integración de hechos y conocimientos científicos con objetivos y principios humanísticos.”

## **Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo**

“El futuro de la comunicación está en pasar de la información a la comunicación, al compromiso y al aprendizaje, y en una futura integración de la RSC en todas las comunicaciones corporativas”<sup>6</sup>

Esta cita para mostrar que sin duda, esta cátedra es la que recoge de manera clara y concisa entre sus objetivos y líneas de trabajo, el valor de la comunicación en el ejercicio de la RSC.

Entre sus todas sus líneas de investigación, directa o indirectamente está presente la comunicación, pero la tercera lo recoge directamente:

- **Papel de la empresa en la sociedad.** Saber cómo comprenden las empresas el papel que juegan en la sociedad; qué factores facilitan esa comprensión; a través de qué medios identifican sus responsabilidades; de qué instrumentos disponen para comprender el cambio social, económico y político, etc. es uno de los pilares básicos del quehacer investigador de la cátedra.

- **Integración de la responsabilidad social en el gobierno de la empresa.** Este proyecto pretende definir la importancia que tienen los intereses de los stakeholders en el gobierno de la empresa; cómo se establece el diálogo con ellos y cuál debe ser el papel de las organizaciones empresariales y sectoriales en ese diálogo.
- **Difusión de la responsabilidad social a través la empresa.** Conocer los medios de los que se valen las empresas para difundir la responsabilidad social entre las personas que forman parte de su estructura, sus clientes y proveedores es uno de los objetivos de la investigación de la cátedra. Asimismo, resulta de interés saber si es posible identificar los conocimientos, capacidades, actitudes y valores que lleva consigo la responsabilidad corporativa; cómo puede promoverlos la empresa; cómo hacer que el personal sepa distinguir la acción social de la responsabilidad social; y la manera en que la responsabilidad social penetra en la estrategia de la organización.
- **Responsabilidad social en la empresa española.** Otro de los pilares de la investigación de la cátedra es conocer el estado de la RSE en las empresas españolas. ¿Hay una versión española (o europea) de la responsabilidad social? ¿Cómo pueden aprovechar las pequeñas y medianas empresas la experiencia y los medios de las grandes? ¿Qué problemas se derivan de la relación entre la central y las subsidiarias españolas en las empresas multinacionales? ¿Cómo relacionan las empresas españolas su responsabilidad social con la creación de una reputación sólida? ¿En qué se diferencia la concepción de la responsabilidad social en los distintos sectores?, son algunos de los interrogantes a los que se pretende dar respuesta.

La difusión de la propia RSC es parte fundamental en esta cátedra, y sus Cuadernos, recogen temas específicos, entre los que en varias ocasiones, se aborda la comunicación, como el citado Responsabilidad Social Corporativa en la Era Digital: de la Información a la Comunicación, o la Medición y la Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas.

## **5. LA NECESIDAD DE INVESTIGAR SOBRE LA COMUNICACIÓN LA RSC**

La decisión de difundir y comunicar las iniciativas sobre RSC debe ser una decisión estratégica, meditada y responsable. La necesidad de consolidar la RSC en el entramado empresarial y social, de garantizar su cum-

plimiento y garantía, bajo las más estrictas normas internacionales, ha podido ser la causa de haber dejado, aparentemente, relegada a un segundo plano, la cuestión de la comunicación. ¿Es importante comunicar la RSC? Como primera respuesta, sí. La segunda cuestión es valorar el contexto y las circunstancias y adoptar cada decisión a ellas. Es importante porque es parte de la identidad de la organización, y hoy compartir valores es la esencia de la relación que viven empresas, marcas y productos con sus públicos. Si consideramos el comportamiento socialmente responsable como un activo, un valor, un intangible parte de la organización, este deber compartirse. Sin embargo, la aproximación realizada a la labor investigadora de las universidades y escuelas de negocio españolas, demuestra que el papel que se le da a la comunicación todavía es muy relativo y no es objeto directo de la investigación, y cuando lo es, el objetivo es concienciar sobre la propia RSC, y no contar los proyectos llevados a cabo.

Se plantea pues una reflexión sobre el por qué de esta ausencia, pues la escasa presencia e importancia dada, hace que no se tenga en cuenta este aspecto. El marco teórico demuestra la relación en el origen entre RSC y comunicación, y cómo, en base a los resultados de este estudio, en la actualidad se han distanciado. La propuesta es reflexionar sobre el por qué de esta situación, para promover la comunicación de la RSC para compartir y promover su valor.

### **Notas**

1. Se utiliza RSC, RSE, responsabilidad social, etc. de manera indistinta a lo largo del texto para facilitar la lectura, y dado que se identifican todas ellas con una misma definición: “La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones”. Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover la RSE. CERSE (2014). Estrategia Española de Responsabilidad en Empresas.

2. Disponible en <http://campus.usal.es/~cidersc/>. Consultado el 23/02/2015.
3. Disponible en <http://responsabilidad-corporativa.es/la-catedra>. Consultado el 23/02/2015.
4. Disponible en: <http://www.csruah.es/index.php/ideas1> . Consultado el 23/02/2015.
5. Disponible en: <http://www.um.es/catedrarsc/index.php> . Consultado el 23/02/2015.
6. Unión Europea en Responsabilidad Social Corporativa en la Era Digital: de la Información a la Comunicación, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, No 25, 2014. Disponible en <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/catedralacaixa25.pdf>. Consultado el 5/03/2015.

### Referencias Bibliográficas

- ARCEO, J. L. (Coord.) (2004). **Las relaciones públicas en España**. Madrid: McGraw-Hill.
- ANTONI NOGUERO I GRAU. Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Análisis* 34, 2006, pp. 87-102.
- CALDEVILLA, D. (2007). **Manual de relaciones públicas**. Madrid: Visión Net.
- CUTLIP, S. (2001): **Relaciones públicas eficaces**. Madrid: Gestión 2000.
- CASTILLO, A. (2009). **Relaciones Públicas. Teoría e Historia**. Barcelona: UOC.
- DIRSE (2014). **Repensar la responsabilidad social una mirada desde los dirse**. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE).
- DIRCOM (2008). **La Comunicación Responsable**. Madrid: Dircom.
- DIRCOM (2010). **La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE**. Madrid: Dircom.
- FUNDACIÓN ROCKEFELLER. Disponible en <http://www.rockefellerfoundation.org/>. Consultado el 29/01/2015.
- FORÉTICA (2007). **La comunicación de la RSE**. Madrid: Cuadernos Forética.
- GARCÍA NIETO, M. T. (2012). El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social. *CIC*, vol. 17, pp. 287-302.

- GARCIA, M. **La comunicación, factor clave del éxito de la Responsabilidad Empresarial.** Disponible en <http://www.compromisorse.com/opinion/vocal-de-rsc-y-gestion-sostenible/asociacion-de-directivos-de-comunicacion-dircom/miguel-garcia-lamigueiro/la-comunicacion-factor-clave-del-exito-de-la-responsabilidad-empresarial/> Consultado 15/01/2015.
- GRUNIG, J.; HUNT, T. (1984). **Dirección de Relaciones Públicas.** Madrid: Gestión 2000.
- LEMONCHE, P. (2011). **Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad.** Disponible en <http://foretica.org/sala-de-prensa/noticias/1190-presentado-el-informe-foretica-2011?lang=es>. Consultado el 2/01/2015.
- FUNDACIÓN ALTERNATIVAS (2010). **Informe 2010. La Responsabilidad Social Corporativa y el futuro de la empresa.**
- KPMG (2013). **Survey of Corporate Responsibility Reporting.** Disponible en <http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Paginas/The-KPMG-Survey-Corporate-Responsibility-Reporting.aspx>. Consultado el 7/01/2015.
- KPMG (2014). **Unlocking the value of social investment.** Disponible en <https://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Paginas/Unlocking-value-social-investment.aspx>
- OCARE (2015). La comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico. Disponible en <http://www.ocare.es/informes/>
- ORJUELA, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. **Correspondencias & Análisis**, No. 1, pp. 144-45. Disponible en [http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/comunicacion\\_gestion.pdf](http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/comunicacion_gestion.pdf). Consultado 15/01/2015.
- STRANDBERG, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. **Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº 9.**
- VAN RIEL, C. (2005). **Comunicación corporativa.** Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- VIÑARÁS, M y CABEZUELO, F. (2012). **Los stakeholders de la rsc desde la perspectiva de las relaciones públicas: estudio del caso de tres compañías internacionales.** HOLOGRAMÁTICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ – Año VII, Número 16, V2, pp. 37-61.
- WILCOX, D. y CAMERON, G. (2006). **Relaciones Públicas: estrategias y tácticas.** Madrid: Pearson Educación.
- XIFRA, J. (2003). **Teoría y estructura de las relaciones públicas.** Madrid: McGraw-Hill.