

# Comunicaciones y Responsabilidad Social Corporativa: Un Lienzo Para Construir su Estrategia

Communications and Corporate Social Responsibility: A Canvas to Build its Strategy

Carlos H. Hurtado J.<sup>1</sup>, Xavier Ferràs<sup>1</sup>, Nuria Arimany<sup>1</sup>, Dulcinea Meijide<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Empresas y Comunicación, Universidad de Vic y Central de Catalunya, Barcelona, España

<sup>2</sup> Soporte a la Dirección de Operaciones, Aquambiente Servicios para el Sector del Agua, Barcelona, España

[hurtadoja@gmail.com](mailto:hurtadoja@gmail.com), [dmeijide@agbar.es](mailto:dmeijide@agbar.es)

**RESUMEN.** El papel de las comunicaciones en el mundo empresarial evoluciona hacia un modelo más participativo y consensado con los stakeholders, debido a que ellos son cruciales para generar impacto en responsabilidad social, mejorar la reputación y mantener vigente una organización en el futuro. Académicos reconocen que el desempeño financiero de la empresa, la relación con los inversores, los mercados de capital y la creación de imagen son aspectos en los que día a día tienen mayor influencia los grupos de interés; por esta razón, el propósito de este trabajo es el de crear una herramienta que facilite la construcción de un marco de comunicaciones con el fin de ajustarla alineación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la relación empresa-stakeholder. El modelo de "lienzo" propuesto es una formuladínámica para emprender un acercamiento de intereses con los grupos estratégicos de la organización para definir el mejor mecanismo participativo y así lograr establecer una relación de beneficio mutuo dentro de las actividades propias de la RSC.

**ABSTRACT.** The communication's role in the business world evolves towards a more participatory and consensual model with stakeholders, because they are crucial to generate impact on social responsibility, improve reputation and remain being leaders in the future. Scholars have recognized that financial performance of the company, the investor relations, capital markets and build a brand image are aspects that day by day have greater influence the stakeholders; therefore, the purpose of this work is to create a tool that facilitates the construction of a communications framework to adjust the alignment of corporate social responsibility (CSR) in the company-stakeholder relationship. The canvas model proposed is a dynamic formula with the purpose of undertake a rapprochement of interests with strategic groups of the organization in order to define the best participatory mechanism and achieve a mutual benefit relationship within the activities of CSR.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad Corporativa, Comunicaciones Estratégicas, Comunicaciones Corporativas, Percepción Stakeholders.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability, Strategic Communications, Corporate Communications, Stakeholders perception.

## 1. Introducción

En las dos últimas décadas se observa una progresiva producción de artículos relacionados con las comunicaciones corporativas<sup>1</sup> debido al aumento de su incidencia en la reputación, la proyección de imagen y las relaciones comerciales de las empresas; así mismo se observa que los términos con mayor reconocimiento en este ámbito son la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad corporativa (SC); a pesar de que existen algunos puntos de diferencia, estos conceptos convergen hacia la búsqueda del “Desarrollo Sostenible” como objetivo final, por lo tanto, desde una perspectiva práctica las empresas utilizan tanto la RSC como la SC de forma intercambiable (Montiel, 2008), por tal razón, en este documento solo se hará referencia a la RSC.

En un futuro próximo el concepto de sostenibilidad tendrá que pasar de ser un concepto difuso a una preocupación diaria para las organizaciones en todo el mundo, y tendrán el desafío de enlazar los diferentes flujos de información, especialmente los vinculados a los criterios de sostenibilidad y los requerimientos de los clientes mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación (Grabot y Schlegel, 2014). El aumento del interés de las agendas corporativas en RSC hace que también aumente la importancia de la gestión de las comunicaciones con relación a la percepción que tienen las partes interesadas (stakeholders) entorno a ésta, ya que ellos tienen un efecto cada vez mayor sobre el desempeño de una empresa en sus relaciones públicas y financieras (Wang and Berens, 2014); el papel de la comunicación en el mundo empresarial debe evolucionar hacia un dialogo de aportación activa con los stakeholders, con el fin de que participen de la construcción y ejecución de la RSC (Morsing y Schultz, 2006; Seele y Lock, 2014); esta es la razón principal por la cual las comunicaciones en RSC son un área que recibe cada vez más atención tanto en el mundo académico como en el empresarial (Schmeltz, 2012; Golob et al., 2013; Floreddu, et al., 2014).

Para identificar los factores que convergen en la relación empresa-stakeholders y su relevancia en el diseño de un plan de comunicaciones estratégicas, se planteó realizar una investigación cualitativa mediante la revisión de 36 estudios en el ámbito de comunicaciones en RSC; este tipo de análisis tiene como objetivo descubrir tantas cualidades como sea posible e identificar los aspectos importantes a considerar en la relación empresa-stakeholders para elaborar un marco de comunicaciones estratégicas entorno a la RSC

Finalmente, se propone una herramienta de soporte que facilita entender metodológicamente cómo una organización puede alinear su RSC con los stakeholders, y cómo estructurar estratégicamente sus recursos para ser capaz de construir un plan de comunicación participativo, dinámico y eficiente.

## 2. Revisión de literatura

### 2.A. Comunicaciones en RSC

En los últimos veinte años se ha hecho evidente el auge de las agendas corporativas alrededor de la difusión de sus RSC y el especial interés en relación a la gestión de las comunicaciones frente a los stakeholders, por tanto es esencial que las empresas informen acerca de los compromisos adquiridos, programas desarrollados y logros alcanzados de una forma eficaz, ya que la percepción generada puede influir en el comportamiento de los líderes de opinión con respecto a la organización objetivo (Van der Molen, 2005; Westhues y Einwiller, 2006; Albareda L. 2008; Johansen y Nielsen, 2011; Barker, 2013; Slabbert y Barker, 2014). Algunos académicos resaltan el papel de la comunicación en el mundo empresarial, y advierten como esta debe evolucionar pasando de la simple acción de informar y reportar hacia la búsqueda de una respuesta y aportación activa de

<sup>1</sup> Base de datos Scopus. Analyze search results: “Corporate Communications”, documents by subject area. Extraída el 13 de enero de 2015.

<http://www.scopus.com/term/analyzer.url?sid=03B5DC18C88C00C9CD9AD63C1D30AAFE.euC1gMODexYIPkQec4u1Q%3a20&-origin=resultslist&-src=s&-s=TITLE-ABS-KEY%28Corporate+Communications%29&-sort=plf&-sdt=b&-sot=b&-sl=39&-count=6560&-analyzeResults=Analyze+results&-txGid=03B5DC18C88C00C9CD9AD63C1D30AAFE.euC1gMODexYIPkQec4u1Q%3a11>

los stakeholders, con el fin de que sean parte de la construcción y ejecución de la RSC (Morsing y Schultz, 2006; Seele y Lock, 2014).

La habilidad de una empresa para mantener una comunicación activa con sus grupos de interés es crucial para alcanzar reputación y mantenerse vigente en el escenario global actual y futuro; el impacto que forma la reputación en RSC y la percepción de las partes interesadas tiene un efecto cada vez mayor sobre el desempeño de una empresa en sus relaciones públicas y financieras, la relación con los inversores, los mercados de capital y la creación de imagen. (Smith et al., 2011; Hoffmann y Fieseler, 2012); así mismo, el impacto en RSC puede ser percibido de diferente manera por los diferentes grupos de stakeholders, por tanto, si la organización segmenta las comunicaciones con relación a los diferentes intereses, el impacto de las actividades en RSC dejaría de ser ambiguo y en consecuencia aumentaría la buena percepción y reputación de la organización (Johansen y Nielsen, 2011; Öberseder, et al., 2013; Wang y Berens, 2014).

Para conseguir un auténtico entendimiento en el mundo de las comunicaciones es necesario tener un conocimiento básico del interlocutor con el que se mantiene el diálogo, por consiguiente, es de alta importancia para las organizaciones reconocer e identificar grupos de interés específicos, para poder conocer su percepción, expectativas y emprender un acercamiento.

Öberseder, et al., (2013) citan en su trabajo la teoría de los stakeholders desarrollada por Freeman (1984); en ésta se establece desde una perspectiva amplia y clara quienes son los posibles interlocutores de la organización, indicando que “las partes interesadas pueden ser cualquier persona, grupo, organización, institución, sociedad, e incluso el medio ambiente natural; por otra parte, una persona o individuo puede ser parte de más de un grupo de actores”.

Considerando lo expresado por Freeman, una institución u organización también debe contemplarse como un grupo de interés, esto a su vez es complementario al concepto de “Ciudadanía Corporativa” en el cual se enuncia que una organización actúa como individuo y tiene tanto derechos como deberes con la sociedad (Hartman, et al., 2007; Moreno y Capriotti, 2009; Birth, et al., 2008; Du, et al., 2010; Yildirim, 2014); entonces, es importante conocer lo que perciben y valoran otras empresas en una relación Bussines-to-Business (B2B) con respecto a sus respectivas RSC.

Si bien es ampliamente reconocido el impacto de la RSC como una importante práctica comercial, el mundo académico ha prestado poca atención a aspectos de cómo interviene esta práctica en las relaciones B2B, en cómo la comunicación de RSC tiene lugar entre las empresas y en qué mecanismos se emplean para confirmar su desempeño (Foreman, 2011; Johansen y Nielsen, 2011; Koehler, 2014); en la actualidad existen organizaciones con un alto compromiso en RSC que prefieren seleccionar, asociarse o vincularse con empresas que comunican abiertamente sus valores en RSC y se preocupan por cumplirlos (Barker, 2013; Slabbert y Barker, 2014; Yildirim, 2014). A pesar de que existen factores diferenciados de comunicación B2B para los entornos públicos y privados, estos convergen en el propósito de cumplir objetivos de RSC (Lauesen, 2014; Rodríguez, et al., 2014); en este caso, se puede precisar una herramienta práctica que funcione tanto en las relaciones empresa-stakeholder como en las Bussines-to-Business como mecanismo para alinear de forma consensuada sus RSC.

## 2.B. Stakeholders

Aunque el campo de estudio de la teoría de los stakeholders fue mencionado por primera vez hace 30 años, en la actualidad ha sido origen de muchos trabajos de investigación en el campo de la comunicación corporativa y forma una parte importante del presente documento. Autores como Donaldson y Preston (1995) y Öberseder, et al. (2013) sostienen que la teoría es un enfoque de “gestión” y recomiendan adoptar actitudes, estructuras y prácticas que constituyan en conjunto una filosofía que vaya más allá de la simple observación; señalan que esta teoría provee respuestas a múltiples preguntas como la de ¿Hacia quiénes se dirigen los esfuerzos en RSC? ¿Qué stakeholders definen la RSC de una organización? ¿Qué actividades en RSC debe

asumir una organización? Las organizaciones necesitan conocer que grupos de interés son estratégicos para ser considerada socialmente responsable y sostenible, de esta forma se podrán crear estrategias participativas dirigidas a estos grupos específicos que requieren o demanden mayor atención.

Una de las tareas en la cual aún fallan muchas organizaciones es la interpretación y gestión de la creciente sensibilización de los stakeholders en relación a la RSC, en consecuencia, tienen dificultades en la alineación de sus actividades y en la comunicación de los logros de las mismas (Parmar, et al., 2010; Dach y Allmendinger, 2014). Aun hoy en muchas organizaciones no se entiende el papel que desempeñan los stakeholders en los procesos de creación de valor, aun cuando es posible encontrar metodologías específicas que les facilitan y orientan en el camino para desarrollar estos procesos (Costa y Menichini, 2013; Menichini y Rosati, 2014); este es uno de los aspectos más importantes para crecer y mantenerse en el mercado ya que poco a poco los clientes están cada vez más interesados e involucrados en los problemas ambientales, económicos, sociales y éticos que enmarcan su entorno, haciendo que sean cada vez más exigentes en sus decisiones de compra (Hartman, et al., 2007; Birth, et al., 2008; Parmar, et al., 2010; Smith, et al., 2011; Schmeltz, 2012; Seele, et al., 2014; Slabbert y Barker, 2014). Debido a esto, en un número significativo de estudios se viene discutiendo el ¿Cómo los stakeholders perciben la comunicación de RSC? y ¿Que se valora en las comunicaciones de RSC? además de ¿Cómo los actores están involucrados en el proceso de RSC? (Du, et al., 2010; Schmeltz, 2012; Golob et al., 2013; Floreddu, et al., 2014).

## 2.C. Comunicaciones Estratégicas

La comunicación estratégica hace referencia a la gestión tanto de las comunicaciones como la gestión de los stakeholders en lo que concierne a sus intereses y la conformidad de sus expectativas; el cambio radica en la complementariedad de la percepción estática de la comunicación, mediante la generación de una interacción dinámica en la relación empresa-stakeholders (Johansen y Nielsen, 2011; Barker, 2013; Yeonsoo, 2014; Menichini, y Rosati, 2014).

Este modelo sugiere trascender del esquema de reporte de las empresas hacia una estrategia de interacción conjunta con los propios interesados, ofreciendo una mayor sensibilidad hacia sus expectativas de tal forma que se logre una identificación positiva de la empresa y sus objetivos (Golob y Bartlett, 2007, Du, et al., 2010; Golob et al., 2013; Floreddu, et al., 2014); este modelo proporciona una conceptualización coherente e integrada, por tanto, es necesaria una mayor atención de gestión y apoyo en la evolución de pasar de una comunicación estática a una dinámica, donde los procesos se intensifican y se extienden originando un mayor esfuerzo por parte de las empresas para organizar, animar y mejorar el diálogo con los grupos de interés, de tal forma que se logre una mejor comprensión de sus expectativas.

El desarrollo de este enfoque implica identificar los diferentes grupos y una vez realizada la segmentación, debe abordarse aspectos con relación a su percepción frente a los objetivos de la RSC, de tal manera que permita ajustarlos según sus expectativas (Cornelissen y Christensen, 2011; Johansen y Nielsen, 2011; Slabbert y Barker, 2014).

Las comunicaciones en RSC tienen el reto de aumentar el nivel de favorabilidad de las organizaciones frente a los intereses de sus stakeholders; así mismo, tienen el desafío de enlazar los flujos de datos de varias naturalezas, especialmente los vinculados a los criterios de sostenibilidad y los requerimientos de los clientes mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Grabot y Schlegel, 2014).

Hay evidencias de cuan positivamente pueden influir las tecnologías de la información y la comunicación tanto en RSC como en la competitividad de la empresa (Chiabai, et al., 2013). El hecho radica en que las nuevas generaciones (stakeholders del milenio) y los múltiples medios de comunicación existentes, hacen mucho más fácil la transmisión de un mensaje de lo que era en décadas anteriores; hoy en día se observa que un individuo es capaz de hacer llegar un mensaje a un grupo de personas acerca de la percepción que tiene sobre una empresa en tan solo unos segundos (Hartman, et al., 2007; Chiabai, et al., 2013; Nicolaidés,

2013; Grabot y Schlegel, 2014; Wang y Berens, 2014).

Esta es la razón por la cual las comunicaciones en RSC son un área que recibe cada vez más atención tanto en el mundo académico, como en el empresarial (Schmeltz, 2012; Golob et al., 2013; Floreddu, et al., 2014).

## 2.D. El Reto de las Comunicaciones en RSC

Lentamente empieza a ser imprescindible para las empresas establecer un tipo de diálogo con sus stakeholders (naturales o corporativos) para comprender sus necesidades, expectativas y percepciones en materia de RSC; de hecho, si la organización es capaz de alinear y conciliar las cuestiones de RSC requeridas por sus grupos de interés en un marco de comunicaciones estratégicas dentro de las actividades propias del negocio, se logrará establecer una relación favorable a largo plazo (Golob y Bartlett, 2007; Menichini y Rosati, 2011; Golob, et al., 2013; Dach y Allmendiger, 2014).

Algunos académicos señalan que si bien se hallan investigaciones centradas en el ajuste entre una empresa y sus iniciativas de RSC, hay en la actualidad una escasa producción de estudios que se orienten hacia el ajuste de los aspectos de RSC en la relación empresa-stakeholder empleando mecanismos de comunicación consensuada (Lee et al., 2012; Costa & Menichini, 2013; Öberseder, et al., 2013; Yildirim, 2014); en tal sentido, tanto profesionales como académicos de estas áreas de conocimiento reconocen la necesidad de crear métodos y/o herramientas específicos en el ámbito de la comunicación, que faciliten el ajuste de la RSC con base en la relación empresa-stakeholder (Johansen y Nielsen, 2011; Costa & Menichini, 2013; Öberseder, et al., 2013; Yildirim, 2014; Yeonsoo, 2014). Por lo tanto, el reto de este estudio radica en desarrollar una herramienta que simplifique el entendimiento de los procesos de comunicación corporativa, de tal forma que facilite el ajuste de la RSC mediante la participación activa de los stakeholders en un marco de comunicaciones estratégicas.

## 3. Metodología y Resultados

Se planteó una investigación cualitativa como metodología de estudio, ya que el objetivo a perseguir tiene relación con detectar las cualidades del fenómeno de la comunicación en RSC, buscando los elementos relevantes que la abarcan y la representan (Kavoura y Bitsani, 2014); para esto se realizó una exploración bibliográfica con enfoque en tres preguntas: (1) ¿Qué aspectos de comunicación son relevantes para aumentar la favorabilidad corporativa frente a sus stakeholders?, (2) ¿Qué aspectos tienen mayor valoración en las comunicaciones de RSC? y (3) ¿Qué aspectos de la comunicación aumentarían la participación de los stakeholders?.

La confrontación de la información resultante debe permitir identificar los aspectos relevantes a considerar como marco de diseño de una herramienta soporte para la elaboración de un plan o sistema de comunicación entorno a la RSC.

### 3.A. Muestra

Para la selección de los artículos a explorar se empleó el muestreo intencional; esto significa que fueron elegidos en relación a aquellos que pudieran brindar mejor información del tema específico de investigación (Creswell, 2007); por consiguiente, la estrategia de muestreo fue impulsada más por la teoría que por su representatividad; se empleó la base de datos tanto del Scopus como del ISI Web Knowledge en el mes de Noviembre de 2014.

El conjunto de artículos fue creado por medio de un proceso que englobó los siguientes pasos:

- Selección de artículos desde las bases de datos usando una búsqueda estructurada de palabras clave: Comunicación, Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad Corporativa (en inglés).
- Los artículos fueron organizados de mayor a menor número de citas; únicamente fueron extraídos los artículos de revistas publicadas en inglés en un periodo que comprende de 2004 a 2014.
- Se revisó principalmente el título, palabras clave y el resumen del artículo; posteriormente se clasificó.

caron de acuerdo con su relevancia frente al tema de estudio y se agruparon en bloques según su orientación.

- Como resultado del refinamiento, se parte de una literatura base de 36 artículos (Ver Tabla 1).

### 3.B. Clasificación y Análisis de la Muestra

El paso inicial para clasificar la muestra residió en la selección y clasificación de aspectos cualitativos con base en el enfoque de las tres preguntas formuladas; a partir de esta composición se realiza la interpretación de los resultados mediante la comparación, cruce o confrontación de los datos (Creswell, 2007).

Bajo esta metodología se inició el análisis de contenido temático identificando los diferentes atributos que emergieron de los artículos, determinando tendencias, diferencias y puntos de coincidencia; en un primer paso, se elaboró una clasificación global de atributos relacionados con la incidencia de las comunicaciones en la relación empresa-stakeholders (fenómeno a analizar); como segundo paso, se seleccionó de la lista únicamente aquellos aspectos que mostraban relación directa con los tres elementos de estudio (Empresa, Stakeholders y Comunicación); por último, se extrajeron los aspectos que dentro de cada elemento convergen con mayor relevancia según su porcentaje de recurrencia; por lo tanto, si un aspecto es resaltado en los 36 artículos, su recurrencia es del 100%.

### 3.C. Resultados

A continuación se presenta el producto del análisis cualitativo de la muestra explorada, de la cual se extraen los aspectos relevantes tanto en la comunicación como en la relación empresa-stakeholders; a partir de estos, se construye la herramienta final que facilita el ajuste de la RSC mediante la inclusión de los stakeholders en un marco de comunicaciones estratégicas.

- 1) Aspectos relevantes en comunicaciones corporativas estratégicas.

De la exploración e interpretación de la composición temática efectuada, se destaca la importancia de la comunicación como engranaje para que el relacionamiento con los grupos de interés se convierta en el eje y motor de la RSC; de esta forma es posible asegurar que la favorabilidad corporativa (imagen y reputación) y la RSC se sustentan a través de la sinergia entre los diversos stakeholders y la gestión estratégica de la comunicación.

N°	Autor(es) Artículo	Año
1	Evuleocha, S.U.	2005
2	Morsing M, and Schultz M.	2006
3	Golob, Urša and Bartlett, Jennifer L.	2007
4	Hartman, L., Rubin, R., Dhanda, K.	2007
5	Chaudhri, V., Wang, J.	2007
6	Mathis, A.	2007
7	Birth, G., Illia, L., Lurati, F., Zamparini, A.	2008
8	Morsing, M., Schultz, M., Nielsen, K.U.	2008
9	Jahdi, Khosro S., Acikdilli, Gaye.	2008
10	Guimarães-Costa, N., Pina E Cunha, M.	2008
11	Tang, L., Li, H.	2009
12	Lattemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., Schneider, A.M.	2009
13	Ligeti, G., Oravec, Á.	2009
14	Ziek, P.	2009
15	Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen AndSankar.	2010
16	Dobers, P., Springett, D.	2010
17	Schultz, F., Wehmeier, S.	2010
18	Arvidsson, S.	2010
19	Cornelissen, J. and Christensen L.T.	2011
20	Johansen, T.S. and Nielsen, A.E	2011
21	Frostenson, M., Helin, S., Sandström, J.	2011
22	Groza, M.D., Pronschinske, M.R., Walker, M.	2011
23	Hutt, R.W.	2012
24	Schmeltz, L.	2012
25	Pollach, I., Johansen, T.S., Nielsen, A.E., Thomsen, C.	2012
26	Barker, Rachel	2013
27	Golob, U., Podnar, K., Elving, W.J., Nielsen, A.E., Thomsen, C., Schultz, F.	2013
28	Nicolaides, Angelo.	2013
29	Schoenebom, D., Trittin, H.	2013
30	Koehler, Kristin.	2014
31	Seele, Peter and Lock, Irina.	2014
32	Slabbert, Yolandi and Barker, Rachel.	2014
33	Yeonsoo, Kim.	2014
34	Reilly, A.H., Hynan, K.A.	2014
35	Devin, B.L., Lane, A.B.	2014
36	Tench, R., Sun, W., Jones, B.	2014

Tabla 1. Listado de artículos seleccionados.

En la Figura 1 se presentan los tres aspectos que dentro del análisis han sido considerados relevantes para cada uno de los elementos de estudio; estos aspectos harán parte de la herramienta soporte, de tal forma que al abordarlos facilitara el diseño de un plan de comunicaciones estratégicas para el ajuste de la RSC en cada organización.

En los resultados se observa que para el elemento “Stakeholders” los tres aspectos con mayor relevancia según su recurrencia fueron: su “Percepción” con un 75%, su “Diferenciación” con un 63.9% y sus “Expectativas” con un 55.6%. (Ver Figura 1).

En el contextogeneral de estudio, resalta la importancia de los stakeholders como característica central en toda la literatura, donde son señalados como factor esencial para el éxito empresarial a largo plazo (sostenibilidad), ya que alrededor de estos giran aspectos como la “Percepción” y “Expectativas” que tienen tanto de la empresa como de su RSC; así mismo, la diferencia de los grupos origina diversidad de intereses, afinidades y

vínculos(diferentes tipologías de stakeholders); ellos desempeñan un papel esencial en la generación de valor empresarial, ya que causan impacto en las relaciones públicas (reputación e imagen) y financieras de una empresa objetivo(relación con inversores y mercados de capital).

Para el elemento “Empresa” los tres aspectos con mayor relevancia según su recurrencia fueron: la “Estrategia” con un 69.4%, los “Compromisos” con un 63.9% y la “Reputación” con un 38.9%. (Ver Figura 1).



Figura 1. Listado de artículos seleccionados.

Los resultados demuestran la influencia de estos aspectos como factores importantes para la construcción de buenas relaciones y la alineación de la RSC; en consecuencia, una adecuada estrategia con objetivos claros y el cumplimiento de los compromisos adquiridos repercute positivamente en la reputación corporativa (identidad e imagen).

Por último, para el elemento “Comunicación” los tres aspectos con mayor relevancia fueron: “Dinámica” con un 69.4%, “Concreta” con un 63.9% y su capacidad “Vinculante” con un 58.3%. (Ver Figura 1).

Los atributos más valorados en este contexto hacen referencia a la evolución generacional de las comunicaciones en relación con cualidades de interactividad en diálogos bidireccionales y en red(dinámica); igualmente se valorada la capacidad de delimitar la información en cuanto a claridad y precisión(concreta); finalmente, es muy apreciada la habilidad que presentan algunos sistemas para enlazar y relacionar los participantes de forma activa(vinculante).

Se puede afirmar que los resultados obtenidos destacan características esenciales que abordadas de forma conjunta contribuyen a mejorar la relación empresa-stakeholders; por consiguiente, es necesario integrarlas en una herramienta soporte que conduzca a:

- Conocer de forma específica ambas partes, quienes son, sus intereses y motivaciones (percepción-reputación).
- Establecer un enfoque de consenso orientado a la búsqueda de intereses comunes (expectativas-compromisos-estrategia).
- Determinar el valor de la relación pactar y el tipo de interacción que se persigue por ambas partes (diferenciación-vínculos-expectativas).
- Enmarcar la relación mediante un esquema específico tanto de comunicaciones como de deberes (concreta-diferenciación-compromisos)



## 2) Otras consideraciones.

Una característica a resaltar del contenido temático hace referencia al sentido de pertenencia de los empleados, con relación a su escasa participación tanto en las actividades de RSC como en la divulgación de logros; los estudios señalan que al no ser incluidos en las iniciativas de la organización se origina una baja disposición o compenetración con la RSC; motivo por el cual no se identifican dentro del proceso y encuentran poco significado a los objetivos y actividades propuestos e incluso a emprender iniciativas propias que conduzcan a su fortalecimiento.

En consecuencia, para la elaboración de la herramienta se ha tenido en cuenta la integración de los empleados con el fin de hacer suya la RSC; qué mejores relaciones públicas puede tener una organización que las personas que lo viven todos los días?, en este aspecto, la herramienta facilitará la participación del personal, integrándolo en actividades con stakeholders específicos y haciendo suyo los logros alcanzados.

## 3) Lienzo para comunicaciones corporativas estratégicas.

Para efectos de la planificación estratégica de la comunicación corporativa en RSC, se pretende un enfoque segmentativo de stakeholders con el fin de lograr un mejor panorama del tipo de relaciones posibles y los potenciales marcos de la dinámica comunicacional (interno-externo); de esta forma se posibilita la comprensión global de los aspectos clave para trazar un esquema de comunicaciones estratégicas.

La Figura 2 presenta la herramienta propuesta, un lienzo que contiene los aspectos o consideraciones que definen el cómo una organización puede alinear su RSC con los stakeholders, y cómo estructurar estratégicamente sus recursos para ser capaz de construir un plan de comunicación participativo, dinámico y eficiente.

El enfoque del modelo implica identificar los diferentes grupos de interés (segmentación); una vez reconocidos, debe abordarse aspectos con relación a la percepción que tienen de las actividades de RSC y las afinidades que poseen dentro de las mismas, de tal manera que se facilite el ajuste de objetivos según sus expectativas (Johansen y Nielsen, 2011; Slabbert y Barker, 2014); el establecer un conjunto de intereses comunes debe motivar su participación hacia el desarrollo de actividades de beneficio mutuo.

El lienzo está compuesto por 18 casillas en 5 cuadrantes y al emprender su desarrollo se responden incógnitas relacionadas con: que grado de aceptación tiene la RSC, hacia donde tienden los intereses, que afinidades permiten la construcción de acuerdos y relaciones, quienes serán los actores involucrados, como se llevará a cabo la participación y cuantos recursos son necesarios. La información consignada será la pieza clave para elaborar la estrategia de comunicación y ajuste de la RSC.

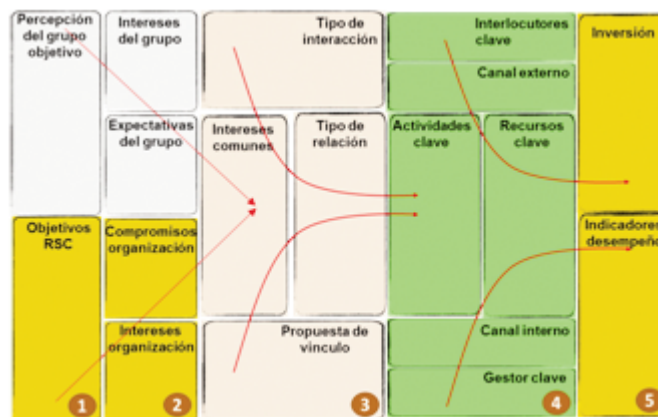


Figura 2. Aspectos relevantes para los elementos de estudio.

En el primer cuadrante del modelo se define el estado de conformidad de los stakeholders frente a los objetivos planteados en la RSC; en el segundo, se detallan intereses y expectativas de ambas partes, así como los compromisos adquiridos por la organización; el tercer cuadrante debe reflejar el consenso alcanzado entorno a las medidas de interés común, a partir de las cuales se alineará la RSC y se construirán vínculos de participación conjunta (ejemplo, la interacción en proyectos). Llegados a este punto, se ha alcanzado un nivel significativo de articulación en la relación empresa-stakeholders.

En el cuarto cuadrante se señalan los actores clave que conformarán y serán responsables del sistema de comunicaciones (interlocutores y gestor), así como los canales designados para operar, controlar y gestionar las actividades de la RSC; de igual forma se deben detallar las actividades y recursos clave requeridos para que el plan estratégico funcione.

Finalmente, el último cuadrante define la inversión en el que se debe incurrir para operar el plan estratégico, así como los indicadores que permitirán medir la evolución de las medidas propuestas, el cumplimiento de las expectativas y la variación de la percepción de los stakeholders.

#### 4. Conclusiones

Las organizaciones que se proyectan a futuro buscan crear vínculos con sus stakeholders como mecanismo de responsabilidad y sostenibilidad, por lo tanto, este trabajo se centró en explorar las experiencias de 36 artículos con el objetivo de encontrar factores de comunicación relevantes en la relación empresa-stakeholders, identificando los atributos más valorados para la alineación de la RSC; para alcanzar este objetivo se realizó un análisis cualitativo de los artículos con enfoque en tres preguntas: (1) ¿Qué aspectos de comunicación son relevantes para aumentar la favorabilidad corporativa frente a sus stakeholders?, (2) ¿Qué aspectos tienen mayor valoración en las comunicaciones de RSC? y (3) ¿Qué aspectos de la comunicación aumentarían la participación de los stakeholders? .

De la exploración realizada emergieron incógnitas con relación al papel que actualmente desempeñan los tres elementos de estudio "Empresa", "Stakeholders" y "Comunicaciones", y en cómo cada uno de ellos influye en la orientación y/o alineación de la RSC; como resultado del análisis se seleccionaron tres aspectos relevantes para cada uno de los elementos de acuerdo a su porcentaje de recurrencia en los artículos. Estos aspectos abordados de forma conjunta, fueron base para elaborar una herramienta de soporte que conduce al ajuste de la RSC mediante la inclusión de los stakeholders en un marco de comunicaciones estratégicas.

El modelo "lienzo" es una herramienta que permite responder a las incógnitas formuladas de una forma estructurada a medida que se abordan las 18 casillas en los 5 cuadrantes; estos bloques facilitan el diseño de diferentes planes estratégicos según los stakeholders objetivo y los intereses comunes a perseguir; del mismo modo se pueden generar diversas fórmulas de interacción y participación.

En el primer y segundo cuadrante deben proporcionar respuestas acerca del actual grado de conformidad y los intereses de los interlocutores (diferenciación-percepción-reputación); en el tercer cuadrante se establecerán los puntos de mayor valor constituidos por consenso y sobre los cuales se construirá la relación (expectativas-compromisos-vínculo); en el cuarto cuadrante se definirá quiénes integran el sistema y los medios que utilizarán para mantener su funcionamiento (estrategia-dinámica-concreta); en el último cuadrante se explicará la inversión requerida para operar y monitorizar el plan estratégico.

Este estudio pretende resaltar la importancia de las comunicaciones estratégicas como mecanismo para mejorar el impacto de la RSC en los stakeholders.

Dentro de las recomendaciones señaladas por los diferentes académicos, se advierte la necesidad de estudiar cómo la RSC debe transformarse en un factor de cambio cultural frente a la evolución generacional tanto de los stakeholders como de las comunicaciones.

### Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Hurtado, C. H., Ferràs, X., Arimany, N., y Mejjide, D. (2015). Comunicaciones y Responsabilidad Social Corporativa: Un Lienzo Para Construir su Estrategia. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJSEBC)*, Vol. 2, Num. 1, pp. 84-96. Consultado el [dd/mm/aaaa] en [www.ijsebc.com](http://www.ijsebc.com)

## Referencias

- Albareda L. (2008). Corporate responsibility, governance and accountability: from self-regulation to co-regulation. *Corporate Governance* 8(4): 430-439.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96 (3), pp. 339-354.
- Barker, Rachel. (2013). Strategic integrated communication: An alternative perspective of integrated marketing communication?. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research* 39:1, 102-121.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 Issue 2 pp. 182 – 196.
- Chaudhri, V., Wang, J. (2007). Communicating corporate social responsibility on the internet: A case study of the top 100 information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21 (2), pp. 232-247.
- Chiabai, A., Rüsselke, D., Maurer, L. (2013). ICT applications in the research into environmental sustainability: a user preferences approach. *Environment, Development and Sustainability*, 15 (1), pp. 81-100.
- Cornelissen, J. and Christensen L.T. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly* (25), 383-414.
- Costa, Roberta and Menichini, Tamara. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: the importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40 (1), pp. 150-161.
- Creswell, John W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Sage publications, 2nd ed. US. ISBN 978-1-4129-1606-6.
- Dach, Lilian and Allmendinger, Katrin. (2014). Sustainability in Corporate Communications and its Influence on Consumer Awareness and Perceptions: A study of H&M and Primark. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 130, (15), pages 409-418.
- Devin, Bree L.; Lane, Anne B. (2014). Communicating Engagement in Corporate Social Responsibility: A Meta-Level Construal of Engagement. *JOURNAL OF PUBLIC RELATIONS RESEARCH*. 26 - 5, pp. 436 - 454.
- Dobers, P., Springett, D. (2010). Corporate social responsibility: Discourse, narratives and communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (2), pp. 63-69.
- Donaldson, Thomas and Preston Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review* Vol. 20, (1), pp. 65-91.
- Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen AndSankar. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews* Volume 12, Issue 1, pages 8-19.
- Evuleocha, S.U. (2005). Managing indigenous relations: Corporate social responsibility and corporate communication in a new age of activism. *Corporate Communications*, 10 (4), pp. 328-340.
- Floreddu, P., Cabiddu, F., Evaristo, R. (2014). Inside your social media ring: How to optimize online corporate reputation, *Business Horizons*, Volume 57, Issue 6, Pages 737-745.
- Foreman, J. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) in Buyer-Supplier Relationships: US Firms and Foreign Supplier. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 4(1), 33-45.
- Frostenson, M., Helin, S., Sandström, J. (2011). Organising Corporate Responsibility Communication Through Filtration: A Study of Web Communication Patterns in Swedish Retail. *Journal of Business Ethics*, 100 (1), pp. 31-43.
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W.J., Nielsen, A.E., Thomsen, C., Schultz, F. (2013). CSR communication: Quo Vadis?. *Corporate Communications: An International Journal*, 18, (2) 176-192.
- Golob, Urša and Bartlett, Jennifer L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, Volume 33, Issue 1, Pages 1-9.
- Grobot, Bernard and Schlegel, Thomas. (2014). ICT for sustainability in industry, *Computers in Industry*, Volume 65, Issue 3, Pages 383-385.
- Groza, Mark D., Pronschinske, Mya R., Walker, Matthew. (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. 102 - 4, pp. 639 - 652.
- Guimarães-Costa, N., Pina E Cunha, M. (2008). The Atrium effect of website openness on the communication of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), pp. 43-51.
- Hartman, L., Rubin, R., Dhanda, K. (2007). The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. *Journal of Business Ethics* 74, pp. 373-389.
- Hoffmann, C., and Fieseler, C. (2012). Investor relations beyond financials: Non-financial factors and capital market image building.

Hurtado, C. H., Ferràs, X., Arimany, N., y Mejjide, D. (2015). Comunicaciones y Responsabilidad Social Corporativa: Un Lienzo Para Construir su Estrategia. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJSEBC)*, Vol. 2, Num. 1, pp. 84-96. Consultado el [dd/mm/aaaa] en [www.ijsebc.com](http://www.ijsebc.com)

- Corporate Communications: An International Journal 17 (2), 138-155.
- Hutt, R.W. (2012). The extent and patterns of multi-stakeholder communications in annual report letters. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 3, pp.323 – 335.
- Jahdi, Khosro S., Acikdilli, Gaye. (2008). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?. *Journal of Business Ethics*, 88 - 1, pp. 103 - 113.
- Johansen, T.S. and Nielsen, A.E. (2011). Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 Iss 3 pp. 204-217.
- Kavoura, Androniki and Bitsani, Evgenia. (2014). Methodological Considerations for Qualitative Communication Research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 147, (25) pp. 544-549.
- Koehler, Kristin. (2014). Dialogue and Relationship Building in Online Financial Communications. *International Journal of Strategic Communication*, Volume 8, Issue 3. Published online: 17 Jun 2014.
- Lattemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., Schneider, A.-M. (2009). CSR communication intensity in chinese and indian multinational companies. *Corporate Governance*, 17 (4), pp. 426-442.
- Lauesen, L.M. (2014). How well are water companies engaged in CSR? A critical cross-geographical discourse analysis. *Social Responsibility Journal*, 10 (1), art. no. 17107844, pp. 115-136.
- Lee, E.M., Park, S.Y., Rapert, M.I., Newman, C.L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues?. *Journal of Business Research*, 65 (11), 1558-1564.
- Ligeti, G., Oravecz, Á. (2009). CSR communication of corporate enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics*, 84 (2), pp. 137-149.
- Luoma-aho, V. and Vos, M. (2010). "Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, pp. 315-31.
- Mathis, A. (2007). Corporate social responsibility and policy making: What role does communication play?. *Business Strategy and the Environment*, 16 (5), pp. 366-385.
- Menichini, Tamara and Rosati, Francesco. (2014). The Strategic Impact of CSR Consumer-company Alignment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 109, (8), Pages 360-364.
- Morsing M, Schultz M. 2006. Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics - A European Review*. 15(4):323-338.
- Morsing, M., Schultz, M., Nielsen, K.U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), pp. 97-111.
- Nicolaides, Angelo. (2013). Quo vadis? Corporate social responsibility in an age dominated by millennials. *Educational Research*, Vol. 4(9) pp. 642-653.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B.; Murphy, P. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research* 66, p.p. 1839–1851.
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4 (1), pp. 403-445.
- Pollach, I., Johansen, T.S., Nielsen, A.E., Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. *Journal of Communication Management*, 16 (2), pp. 204-216.
- Reilly, Anne H.; Hynan, Katherine A. (2014). Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green. *BUSINESS HORIZONS*. 57 - 6, pp. 747 - 758.
- Rodríguez Bolívar, M.P., Garde Sánchez, R., López Hernández, A.M. (2014). Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*. Published online: 22 Jan 2015.
- Schmeltz, Line. (2012) "Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 1, pp.29 – 49.
- Schoeneborn, D., Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications*, 18 (2), pp. 193-211.
- Schultz, F., Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15 (1), pp. 9-29.
- Seele, Peter and Lock, Irina. (2014). Instrumental and/or Deliberative?. A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544. Published online, ISSN 1573-0697. DOI 10.1007/s10551-014-2282-9.
- Slabbert, Yolandi and Barker, Rachel. (2014). Towards a new model to describe the organisation–stakeholder relationship-building process: A strategic corporate communication perspective. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research* 40:1, 69-97.
- Smith, K. T., Smith, M., & Wang, K. (2011). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value?. *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 201–221.
- Tang, L., Li, H. (2009). Corporate social responsibility communication of Chinese and global corporations in China. *Public Relations Review*, 35 (3), pp. 199-212.
- Tench, R., Sun, W., Jones, B. (2014). Introduction: CSR communication as an emerging field of study. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 6, pp. 3-21.
- Van der Molen, A. (2005). What really matters: What opinion leaders think and what others think of us. In Presentation at PRIA conference 2005.
- Wang, Yijing and Berens, Guido. (2014). The Impact of Four Types of Corporate Social Performance on Reputation and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*. Published online, DOI 10.1007/s10551-014-2280-y.
- Westhues, Martina and Einwiller, Sabine. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility. *Corporate*

Reputation Review 9, pp.144–153.

Yeonsoo, Kim. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, Volume 40, Issue 5, Pages 838-840.

Yildirim, Osman. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, Pages 1095-1100.

Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (3), pp. 137-145.