

Hacia una concepción estratégica de la responsabilidad social empresarial (RSE)

Towards a strategic conception of corporate social responsibility (CSR)

*Amybel Sánchez de Walther**

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación,
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Recibido: 11 de setiembre de 2017

Aceptado: 22 de setiembre de 2017

Resumen

La aplicación de los programas de responsabilidad social empresarial (RSE) ha obtenido resultados dispares en nuestro país. Los factores involucrados en su éxito (el alcance de las metas a cumplir, la naturaleza de los públicos y el sensible contexto social) se han erigido particularmente como vallas infranqueables que no han permitido la plena realización de la RSE, así como, observar directamente su incidencia dentro del sistema económico y productivo de las áreas de influencia. Esto se evidencia, en mayor medida, en las regiones altoandinas, donde existe un mayor contraste entre las partes en disputa. En ese sentido, la finalidad del presente trabajo es brindar a los responsables de Relaciones Públicas una serie de premisas teóricas y metodológicas para tomar en cuenta a la hora de emprender programas de RSE, bajo una perspectiva estratégica impresa desde sus bases hasta la resolución final.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, programas de responsabilidad social, reputación institucional, gestión de crisis, estrategias de relaciones públicas, desarrollo sostenible.

Este es un artículo Open Access bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0



Abstract

The application of corporate social responsibility (CSR) programs has achieved disparate results in our country. Factors involved in its success (the scope of goals to be fulfilled, the nature of audiences and the sensitive social context) have emerged particularly as impassable fences that have not allowed the complete fulfillment of CSR or the direct observation of its incidence within the economic and productive systems in areas of influence. This is evidenced, to a greater extent, in Andean regions, where there is a greater contrast between the disputing parties. In this sense, the purpose of this article is to provide public relations officials a series of theoretical and methodological premises to take into account when undertaking CSR programs, under a strategic perspective established from their bases to final resolution.

Keywords: corporate social responsibility, social responsibility programs, institutional reputation, crisis management, public relations strategies, sustainable development.

Ética en la RSE y las Relaciones Públicas

En el Perú, así como en la mayoría de los países de economía emergentes latinoamericanos, las actividades empresariales han estado sujetas a una especial regulación. Debido a la tradición proteccionista y estatista de las repúblicas del siglo XIX, los alcances de las empresas solo se habían limitado a incidir en el campo del comercio y no en otros¹. Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX (sobre todo en las últimas décadas) las expectativas de los *stakeholders* aumentaron superlativamente, exigiendo ahora de ellas ciertas competencias que otrora habían monopolizado las instituciones públicas, tales como implementar planes de desarrollo, no solo de efectos inmediatos o de carácter filantrópico, sino más sólidos y sostenibles en el tiempo.

¹ Esto estaba en línea con lo propuesto por Friedman, quien asume que la empresa «no tiene ni el derecho ni la capacidad para emprender actividades con la intención de mejorar la sociedad o imponerles contribuciones a sus elementos constituyentes para estos propósitos, y que el bienestar general de la sociedad le corresponde al gobierno» (Simon, 1999, p. 78).

Gracias a la hipermediación y la evolución exponencial de las redes sociales, el escrutinio público ha alcanzado cotas de denuncia frente a la aparente indiferencia, mutismo o «insensibilidad social» ante determinadas situaciones de crisis, lo cual es sancionado en dichos ambientes virtuales, con considerable impacto en el espacio concreto social. Para no caer en el inmovilismo y la ataraxia, muchas de las organizaciones sienten la obligación de establecer una serie de lineamientos y procedimientos éticos en sus diversas actividades, sobre todo aquellas que tienen contacto directo con los ciudadanos, con un accionar más vasto que el de los meros «clientes» o usuarios.

De esta manera, se ha interiorizado la idea de que la sostenibilidad de los negocios, cada vez más, guarda una «relación directa con un buen manejo del entorno: los mercados de capitales premian o castigan, según corresponda, la manera cómo la empresa maneja el medio en el que se desarrolla» (Solano, 2009, p. 15). En esa encrucijada, surge la RSE como la clave para poder lidiar con dichas problemáticas. En nuestro país, básicamente surgió para abordar los casos en los cuales se había vulnerado el medio ambiente, especialmente en las regiones altoandinas.

Sin embargo, la forma en que se ha aplicado la RSE en el Perú ha experimentado la ausencia sistemática de «una planificación y un entendimiento pleno y aplicable de los conceptos que los motivan» (Solano, 2009, p. 16). Así, sin el «doble beneficio para la empresa y para la comunidad, desvirtúan el principal objetivo de la RSE, que es la convivencia armónica y la contribución al desarrollo y acaban convirtiéndose en meros ejercicios de filantropía o de transacción» (Solano, 2009, p. 16).

Creemos que la errada concepción y práctica de la RSE puede ser subsanada si su aplicación está acompañada por el cercano acompañamiento de las relaciones públicas. Solo de esa forma se podrá informar a los agentes y participantes activos de las campañas acerca de los verdaderos beneficios de la RSE (encaminados hacia el desarrollo sostenible), fortaleciéndose la reputación de la organización, así como la fidelización y la alianza entre la empresa y la ciudadanía. Ya que de acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra (2006):

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas. (p. 7)

Asimismo, las relaciones públicas aseguran una perspectiva ética en las prácticas desplegadas, puesto que implican «una cierta concepción filosófica del hombre y proponen (como la filosofía) finalidades y medios para alcanzarlas» (Matrat, 2010, p. 17), que resultaría en una «ética del comportamiento» que define el desempeño del relacionista. Para Flores (2010, p. 66), la vocación de servicio del relacionista reposa en un «substratum ético», inclinado hacia la integración social y la comunión humana.

Relaciones públicas es promoción de armonía y entendimiento, más que comunicación operativa o vehículo de información. Es comunión humana. Su ejercicio profesional debe guiarse no solo por el ordenamiento jurídico que señala normas legales de comportamiento social, sino por su propia deontología profesional. (Flores, 2010, p. 67)

Matrat (2010) añade que las relaciones públicas tienen un significado que va más allá de informar, de comunicar o de establecer contactos: comprende un comportamiento generador de confianza. Como administrador y «estratega de la confianza pública», al relacionista «le corresponde restablecer los vínculos sociales de credibilidad recíproca, hasta lograr que se instaure una cultura de confianza con base en la satisfacción real de las expectativas públicas» (Flores, 2010, p. 24).

La confianza es un valor inapreciable cuando se quiere ser socialmente responsable. Según Schwalb y Malca (2011), esto último impele a las empresas a delinear una misión que las legitime ante la sociedad: «crear valor y riqueza a través de los bienes o servicios que produce. Eso quiere decir

que la sociedad debería estar mejor después de la intervención de la empresa que antes de que ello suceda» (p. 11). De esta manera:

Cuando algún grupo social afectado por la actividad de la empresa 'percibe' que está peor que antes de la intervención de la misma o que no ha sido equitativamente compensado por su participación o contribución a la generación de su riqueza, o por los costos que ha tenido que soportar como consecuencia de las operaciones de la empresa (por ejemplo, el aumento del tráfico o del ruido en la comunidad, o el incremento de la delincuencia y la prostitución) el grupo rechaza a la empresa y le niega la 'licencia social para operar'. (Schwalb & Malca, 2011, p. 11)

Desde esta perspectiva, cabe destacar que la RSE no es una tarea donde el único protagonista es la empresa, también lo son los organismos estatales y del extranjero, los cuales fijan un marco normativo, protocolos y certificaciones que validan el accionar medioambiental de la empresa ante la sociedad, esta última cada vez más crítica y sancionadora, como se ha detallado en los primeros párrafos.

En los siguientes apartados, se definirá la RSE como una labor que apunta hacia objetivos menos cosméticos y más abocados al desarrollo sostenible de las comunidades y de la sociedad en general. Mientras más se concrete esta misión (que encierra una filosofía responsable) la organización logrará acercarse a más segmentos del mercado y así establecer cualidades diferenciales que la desmarcarán de la competencia.

El desarrollo sostenible, avalado por la RSE, implica un alto grado de compromiso y responsabilidad. En ese sentido, las directrices éticas (una vez más) deben impregnar todo los programas y hojas de ruta de la organización. Las espectaculares inversiones monetarias que se puedan hacer serán menos eficaces sin un comportamiento ético que las acompañe. Según lo planteado por Solano (2009):

- Vivir de acuerdo con cinco valores fundamentales (igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad).
- Tener valores comunes para sus miembros.

- Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados, internos y externos, directa o indirectamente.
- Asumir la responsabilidad de sus actuaciones.
- Respetar la palabra antes que lo escrito. (p. 43)

Nuevas aristas dentro del plan de RSE

Los aspectos de la planificación y la estrategia son dimensiones que no se pueden soslayar a la hora de repensar la RSE, sobre todo en un contexto como el nacional, donde los públicos se caracterizan por su diversidad y complejidad. Ante los retos comunicacionales, los relacionistas tienen que concebir la RSE como un sistema transversal de acción, que obliga a tomar en consideración los siguientes puntos:

- La RSE no es responsabilidad de una sola área de la empresa.
- Las acciones que lleve a cabo cualquier área de la empresa van a afectar la percepción y las acciones que la empresa realice en su entorno social y ambiental.
- Es necesario tener procedimientos acordados de cómo llevar a cabo acciones en toda la empresa, para así anticiparse a posibles problemas con los trabajadores, el entorno y la generación de desarrollo en las comunidades circundantes.
- Pensar en la RSE como sistema de gestión interno (aunque no lleve ese nombre formal) implica tener, como mínimo, los siguientes elementos: (a) un grupo interno de coordinación, que involucre a la alta dirección y a todas las áreas de la empresa; y (b) un diagnóstico de problemas de desarrollo y relación con el entorno que deba afrontar la empresa.
- Planes de trabajo para actuar responsablemente en el ámbito ambiental y social mediante: acciones internas (productivas y comerciales), relación con la comunidad y monitoreo. (Solano, 2009, pp. 56- 57)

La RSE comparte varios principios del nuevo pensamiento en la gestión y administración, con metas que trascienden los objetivos financieros, la reducción de costos y los beneficios a los accionistas. Como reseñan Del Castillo y Yamada (2008), existen otros aspectos a explotar, que podrían generar capacidades distintivas para la organización, tales como establecer un entorno más competitivo, la mejora de los factores de producción y mano de obra, la ampliación de las capacidades de proveedores, distribuidores y socios comerciales. Del mismo modo, la RSE se convierte en una plataforma ideal para el mejoramiento de la situación del público interno² (trabajadores profesionales, operarios, mandos medios, etc.) sea en el plano de su preparación, compensación, retención, identificación con la organización, así como en la promoción de comportamientos responsables que impacten positivamente en la sociedad.

Asegurar el bienestar de los trabajadores de la empresa es una de las «ideas fuerza» de la RSE que propone Solano (2009), junto con una nomenclatura de indicaciones tales como el compromiso férreo con el desarrollo sostenible, solventando soluciones de manera estratégica y con objetivos explícitos, diferenciarse con claridad de la filantropía; construir relaciones empáticas que interpreten los problemas como oportunidades a aprovechar, que no busquen solamente «sensibilizar», sino involucrar a la población en la gestión de RSE y promover la acción y la participación. Se habla mucho de la preocupación de hallar interlocutores competentes y de prevenir conflictos, cuando resulta necesario conocer más el ciclo de vida de la comunicación en RSE, la cual tiene cuatro etapas:

- Reconocimiento: Es la etapa en que la comunicación debe difundir los aspectos principales del tema, para que sean conocidos por el público objetivo.
- Ganar control. La comunicación sirve para dar a conocer las opciones de solución al problema y para que las personas tomen una actitud al respecto.

² Para Del Castillo y Yamada (2008), la dimensión laboral de la RSE incluye tres objetivos básicos: (a) que los empleados de la empresa se encuentren satisfechos con su situación laboral actual y con sus perspectivas de desarrollo; (b) que la empresa promueva el respeto a los derechos humanos y cumpla cabalmente con la legislación laboral del país en que se sitúa; y (c) que la empresa sea una fuente de generación de empleo adecuado en el país que la cobija.

- Solucionar. Aquí los problemas o productos ya han sido interiorizados. El debate sobre las consecuencias de este problema en la sociedad se detiene, porque esta ya lo reconoce como grave.
- Mantener el control. Aquí las soluciones o productos ya han sido asumidos y lo que se busca es que la población no abandone los esfuerzos que está realizando. (Solano, 2009, pp. 165-166)

Dentro de ese ciclo, las relaciones públicas pueden servir como una disciplina que lubrique el dinámico desarrollo de las mencionadas etapas de la comunicación, mediante la investigación (¿cuál es el problema o la situación?), la acción (planificación de un programa, ¿qué se va a hacer al respecto?), la ejecución comunicacional (¿cómo se informará al público?) y la evaluación (Wilcox et al., 2006), encaminadas en dilucidar si se lograron los impactos y efectos en los públicos, a fin de asegurar un entorno dialogante, fortalecido y legitimado por comportamientos positivos entre los diferentes *stakeholders* que rodean a la organización³.

En ese sentido, el relacionista público se yergue como un experto en balance social, un administrador de la controversia pública, un negociador, concertador y conciliador social, un especialista en ingeniería de relaciones humanas, un gestor del clima psicosocial organizacional y un promotor de políticas y cultura corporativa (Flores, 2010) que combina una serie de disciplinas y conocimientos propios de las ciencias sociales (Figura 1).

Mediante esta configuración, se puede obtener una definición no superficial de la RSE, que suele estar emparentada erróneamente con la filantropía o una mera herramienta cosmética de imagen empresarial. Para Solano (2009), la diferencia fundamental reside en que la filantropía no contempla el retorno de la inversión. En cambio, entre las relaciones públicas y la RSE, las diferencias no recaen en el hecho de que la empresa desee lograr

³ Según Simon (1999), las relaciones públicas comprenden un esfuerzo planificado que vela por la relación entre los públicos y la organización, así como por las políticas, procedimientos y acciones públicas de esta última, encaminadas en la ejecución de un programa de comunicación que fomente la simpatía, buena voluntad, entendimiento y aceptación.

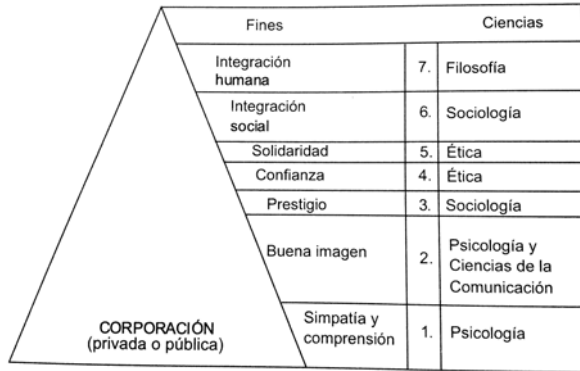


Figura 1. Pirámide teleológica de las relaciones públicas.
Fuente: Flores (2010, p. 33).

algún beneficio con la RSE (la empresa también se beneficia con la RSE), sino en el compromiso sostenible con la sociedad:

Las relaciones públicas entrañan una relación reactiva con la comunidad, en la medida en que la empresa se da a conocer y ayuda a la solución de las demandas; lo cual denota ya un compromiso, pero puntual. La RSE representa una relación anticipativa de las necesidades de la sociedad, dentro y fuera de la empresa, lo que implica conocerlas, preverlas y ayudar en su atención, mediante un compromiso sostenible; esto ocurre en todo momento, sin principio ni fin, en la medida en que permanece siendo sensible a sus necesidades de desarrollo. (Solano, 2009, p. 41)

De esta forma, las RSE exitosas tienen que apuntar hacia la concreción de un compromiso social sostenible, interviniendo productivamente en el campo social y ambiental. Bestratén identifica hasta nueve grados de intervención social (como se citó en Solano, 2009), en las cuales la empresa se acerca, de diferente manera, hacia las necesidades de la población, donde precisamente las RSE ocupan la primera posición (Tabla 1) en el compromiso social y en el interés de la empresa.

Tabla 1
Nueve formas de intervención social

	Alto	Filantropía	Economía social convencional	RSE
COMPROMISO SOCIAL SOSTENIBLE	Medio	Caridad	Relaciones Públicas	Marketing con causa
	Bajo	Intervenciones esporádicas y escasas	Negocio puro	Control social
		Bajo	Medio	Alto
INTERÉS CONSCIENTE DE LA EMPRESA				

Nota: Adaptado de “Responsabilidad social: estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad”, por D. Solano, 2009, p. 42, por la Universidad ESAN.

Las acciones de RSE (que parten del hecho mismo de fabricar buenos productos y servicios, a fin de generar riqueza, cuidando paralelamente el medio ambiente que lo rodea) pueden fortalecer dicho compromiso social si se enfoca en el bienestar de los trabajadores de la organización: no solo en el plano estrictamente monetario, sino también en el plano profesional. Bestratén subraya que este último aspecto puede tener un impacto directo en el tejido social, sobre todo en las comunidades (Tabla 2).

Además de los *stakeholders*, Restrepo (2009) enumera una serie de componentes para establecer un enfoque viable de RSE: dentro de los principios éticos, la transparencia (*accountability*), actuación en lo legal de una manera proactiva y precautoria, la defensa de la dignidad de la persona humana y del bien común. Del mismo modo, asegurar la sostenibilidad, como el principio articulador de los proyectos e iniciativas de RSE mediante métricas que pueden estar contenidas en «memorias de sostenibilidad» que reporten a todas las partes interesadas sobre la gestión y los avances en materia de RSE. Por último, cabe destacar la auditoría y verificación por tercera parte independiente, a fin de respaldar las políticas de transparencia y la confianza pública. Estos últimos mecanismos permitirían una vital retroalimentación para los respectivos correctivos y mejoras posteriores.

Tabla 2

Responsabilidades con los trabajadores y la comunidad

CON LOS TRABAJADORES	CON LA COMUNIDAD
Ofrecer calidad de trabajo en equilibrio con vida extralaboral.	Facilitar el empleo de la comunidad local.
Favorecer iniciativas, autonomía y creatividad en el trabajo.	Mejorar el ambiente más allá de sus propias operaciones.
Proporcionar empleos estables, en lo posible.	Publicitar con sus productos valores para un entorno social más humano.
Favorecer el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores.	Facilitar la integración de minusválidos.
Facilitar asistencia para salud, más allá de lo exigible.	Ayudar a proveedores a mejorar sus servicios.
Aportar información sobre la empresa, en todo aspecto, en lo posible.	Asesorar a la comunidad en materias donde la empresa tenga conocimiento especializado.
Reconocer el esfuerzo y logros alcanzados.	Colaborar con la formación de jóvenes profesionales.

Nota: Adaptado de “Responsabilidad social: estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad”, por D. Solano, 2009, p. 45, por la Universidad ESAN.

Una de las aristas de reciente introducción dentro de las RSE es el marketing social⁴, cuya incidencia dentro de un plan de comunicación gravita en cambiar el comportamiento de los *stakeholders*, así como en:

Fortalecer la imagen externa de las instituciones aliadas; promover redes de colaboración; captar adherentes, asociados y colaboradores; fidelizar a los públicos; fomentar la renovación de fuentes de financiamiento y aumentar el nivel de satisfacción del equipo de trabajo de la institución. (Schwalb & Malca, 2011, p. 264)

⁴ Schwalb y Malca (2011) enumeran las claves para una campaña exitosa de marketing social: (a) el público o la audiencia objetivo realmente debe reconocer que hay un problema, (b) el producto ofrecido realmente será una solución al problema, (c) etapa de sensibilización con respecto al problema, (d) la campaña y los programas de marketing social deben contar con los recursos suficientes, (e) conocimiento profundo del público objetivo, (f) segmentación adecuada del mercado y de los diferentes públicos, (g) identificación de tecnócratas que podrían influir en el proceso, (h) identificación de profesionales de prensa y medios que colaborarán con ellos, (i) involucramiento de los trabajadores de la institución con los objetivos y las estrategias de la campaña.

El denominado marketing «triple P» (MTP, *Triple Bottom Line*) asume que las actividades de la empresa deben centrarse en tres aspectos fundamentales: las consecuencias sociales de sus acciones (*people*); el impacto ecológico (*planet*) y el beneficio económico (*profit*) (Hupperts). El MTP concibe los programas de RSE a largo plazo, es decir, sin una longitud definida y actividades sin final, puesto que exige una atención continua. Si no está avalada por una política integral o una visión a largo plazo, la campaña será percibida rápidamente como un truco comercial *one-off* y barato, afectándose con gravedad la confiabilidad de la empresa (Hupperts, 2006). En la Tabla 3 se detallan los procedimientos generales de implementación del MTP.

Tabla 3
Preparación interna y aplicación del MTP

PREPARACIÓN INTERNA	PUESTA EN PRÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> - La creación de una amplia base de colaboración del empleado. - La participación activa del personal. - El compromiso de la alta gerencia - La participación activa de la alta gerencia. - El bosquejo de una visión integral. - El desarrollo de una política integral. - La voluntad de comunicarse externamente. - Un compromiso a largo plazo. - Un acercamiento a un enfoque de proceso. - La presencia del conocimiento sobre los procesos sociales y los nuevos <i>stakeholders</i>. - Una mirada abierta hacia la sociedad. - La buena voluntad para un diálogo con los <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compilar una mezcla de los medios de comunicación necesarios. - La creación continua de noticias. - Proporcionar la información sobre los temas sociales. - Dar soluciones a los problemas sociales. - Dividir la demanda del consumidor en segmentos. - Realizar estudios cualitativos sobre el comportamiento del consumidor. - Ensanchar y diversificar el mensaje que se comunicará y el grupo destinatario a quien se dirigirá. - La cooperación e interacción con los <i>stakeholders</i>. - El contenido y el tono de la comunicación. - La relación concreta entre las actividades comerciales de la empresa y la acción socialmente responsable. - La colaboración o la verificación externa de las actividades. - El uso del valor agregado comunicativo.

Nota: Adaptado de "Responsabilidad social empresarial. Comunicación y cooperación en el área de la RSE", por P. Hupperts, 2006, pp. 45-46, por la Valletta Ediciones.

La planificación, aplicación, monitoreo y evaluación de la RSE implica una actitud especial de contemplar y analizar los fenómenos sociales. Schwalb y Malca (2011) indican que la RSE tiene tres componentes insoslayables en el contexto contemporáneo. En primer lugar, la formalización de las políticas respecto de los *stakeholders*, que se aplican específicamente a las relaciones con los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores. Por su parte, la transparencia informativa permite la difusión del impacto de las políticas y sistemas de gestión de RSE, medidos mediante memorias de sostenibilidad y estándares globales como el Global Report Initiative (GRI). Por último, el escrutinio por parte del mercado y de otros grupos sociales es el reflejo de la creciente demanda del mercado por un comportamiento socialmente responsable de las empresas.

Componentes estratégicos de RSE

Las nuevas estrategias de comunicación⁵ se han redefinido al cobijar estrategias *ad hoc*, orientadas a identificar problemas con previsión, así como explotar las oportunidades que puedan encontrarse o surgir durante el período de crisis. Otro elemento a considerar en el perfil del relacionista o gestor de RSE es su capacidad de empatía. De esta manera:

La comunicación cumple un papel fundamental en tanto no se limita a 'sensibilizar' a la población sino que busca involucrarla en la gestión de RSE. El principal objetivo de la comunicación en RSE es generar interlocutores competentes para intervenir en los procesos de desarrollo que se promoverán con una estrategia de RSE. (Solano, 2009, p. 186)

Esto coincide con la naturaleza de las relaciones públicas, puesto que es una «actividad sistemática, que exige investigar y analizar», basada en políticas y resultados: las relaciones públicas «por sí solas, no pueden crear una buena voluntad ni el apoyo social si la empresa no es sensible a las preocupaciones de la comunidad» (Wilcox et al., 2006, p. 9). Como estrategia

⁵ Según Solano (2009), una estrategia de comunicación en RSE debe tener en cuenta los siguientes elementos: (a) problema que se va a abordar, (b) interlocutores claves o adoptantes objetivo, (c) nivel de conciencia de los interlocutores claves, (d) objetivos con énfasis en los mensajes, (e) medios que se van a usar y (f) mensajes que se van a difundir.

de acción y comunicación, las relaciones públicas trazan auscultaciones sociales y análisis funcionales, dentro de un programa coherente, a fin de «mantener relaciones confiables fundadas en un mejor conocimiento y en una mejor comprensión mutua entre los miembros de un grupo y entre dicho grupo y sus pares sociales» (Matrat, 2010, p. 21).

Se entiende que una RSE estratégica exitosa tiene que estar burilada en la estructura general de la organización, apareciendo así como un eje de relaciones (sociales, económicas, ambientales e institucionales) que la vuelve un polo de desarrollo sostenible que se hace cargo de sus impactos (Restrepo, 2009). Los beneficios de este enfoque estratégico⁶ toman forma a partir de las acciones que se muestran en la Tabla 4.

Otro de los aspectos a tomar en consideración es la construcción de espacios de participación y concertación⁷, cuyo funcionamiento en el plano social será la única barrera para que la RSE no se convierta en un ejercicio de «autismo organizacional» (como se aprecia en la Tabla 5).

Uno de los componentes estratégicos de la RSE es precisamente la participación pública, motor generador de alianzas y catalizador de soluciones mediante una comunicación fluida. De acuerdo con Solano (2009), el diálogo no es un eufemismo de «imposición», sino un espacio donde se presentan propuestas (que pueden ser reformuladas o rechazadas), en el cual es preciso anticiparse a las necesidades y, en determinados casos, ceder y alcanzar un punto de concordia donde las partes en conflicto puedan ganar ciertos márgenes en la negociación. Esto obliga a que las «mesas de

⁶ Dichos beneficios se traducen en estrechar relaciones y generar fidelidad y satisfacción creciente en las diferentes partes interesadas (empleados, Estado, comunidad, consumidores, proveedores, accionistas), proteger la reputación corporativa, prevenir conflictos y minimizar riesgos; capacidad de generar confianza pública, tener una carta de legitimidad y reputación en el mercado global, basado en la sustentabilidad; acceder a nuevos mercados, derivados de la gestión ambiental (Restrepo, 2009).

⁷ Esta etapa se complementa con la formulación de un diagnóstico de RSE, que consta de los siguientes componentes: (a) el inventario de antecedentes (experiencias, prácticas, iniciativas e incidentes de responsabilidad social preexistentes en la organización), (b) la aplicación de algún instrumento genérico y reconocido de diagnóstico, (c) el propio diagnóstico externo, de oportunidades y amenazas, (d) el diagnóstico interno, con fortalezas y debilidades y (e) el autoexamen crítico de los proyectos en curso de la organización (Restrepo, 2009).

Tabla 4

Gestión estratégica de RSE

Política de gestión integral	Las organizaciones deben definir una política de gestión integral (...) coherente, sinérgico, conceptual y operacionalmente, y de fácil comunicación.
Análisis situacional integrado	Además de examinar fortalezas y debilidades, introducir otras variables de análisis, tales como los impactos económicos, sociales, ambientales e institucionales de la organización.
Métrica unificada	Las diferentes variables identificadas estarán soportadas en unas métricas que, o bien están presentes ya en las rutinas de la organización, o bien deberán introducirse.
Diseño de procesos enriquecido	La descripción de los procesos, sus protocolos, guías e instructivos simplemente se enriquecen con los nuevos elementos.
Rendición de cuentas integral	A todas las partes integradas, por todos los medios posibles para asegurar su accesibilidad, y sobre todas las variables de gestión mencionadas: económicas, sociales, ambientales e institucionales.

Nota: Adaptado de “Responsabilidad social. Nueva teoría - nuevas practicas”, por R. Restrepo, 2009, pp. 76-79, por la ICONTEC.

diálogo» sirvan para encauzar soluciones y no como remedios apresurados a todos los males⁸.

Entre los beneficios que se pueden obtener de la participación pública, destacan la introducción de una amplia gama de ideas, experiencias y conocimientos (ya que se recogieron diferentes puntos de vista), que se traduce en la mejora en la toma de decisiones al involucrar a las partes interesadas; la reducción de que surjan posteriores conflictos similares y la reducción de construir soluciones sostenibles; se dinamiza el monitoreo de dichas soluciones, sea de las partes como de la misma ciudadanía; y se logra mantener la confianza y la cooperación a largo plazo (Solano, 2009).

⁸ Las reuniones deberían de seguir las siguientes pautas: elaborar planes de trabajo por consenso, lograr acuerdos parciales, brindar toda la información disponible, plantear preguntas que los participantes contesten y que no generen polémicas inútiles; recoger opiniones concretas y hacer preguntas concretas; generar un ambiente de respeto y controlar los exabruptos; utilizar la ley para encauzar y no para encasillar o excluir; enfrentar los rumores y malentendidos, no evitarlos; asumir y buscar la asunción de compromisos; no imponer la solución, sino construirla; no dejar que los desacuerdos derrumben lo ya acordado, hay que registrarlos y avanzar (Solano, 200).

Tabla 5
Gestión estratégica de RSE

ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN	CONDICIONES DE OPERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Paneles de opinión de empleados, consumidores, clientes, líderes comunitarios, etc. - Encuestas <i>online</i>. - Visitas empresariales guiadas. - Foros comunitarios. - Convenciones de proveedores. - Cámaras sectoriales de <i>clusters</i> y competidores. - Memorias periódicas de gestión. - Incorporación de líderes comunitarios en la gestión de proyectos que los afecten. - Participación de la organización en espacios de concertación y política pública con el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los espacios de concertación deberán estar predefinidos por <i>stakeholder</i>. - Documentación completa: desde su <i>modus operandi</i> hasta sus actuaciones, acuerdos y resultados. - Contar con interlocutores visibles de ambos lados (organización y <i>stakeholder</i>). - Manejo sistemático, no puntual. - Contar con metodologías adecuadas de operación y, sobre todo, de concertación y solución de controversias. - Deberán tener un soporte comunicacional.

Nota: Adaptado de “Responsabilidad social. Nueva teoría - nuevas practicas”, por R. Restrepo, 2009, pp. 114-115, por la ICONTEC.

Sostenemos que, con la participación pública, se lograría escalar varias etapas dentro de la «pirámide de RSE» (Schwalb & Malca, 2011, p. 113), que tiene como bases primarias las responsabilidades económicas y legales. En la cúspide aparecen aquellas de naturaleza ética, las cuales responden a expectativas de los grupos de interés y no solo tienen que ver con el cumplimiento de normas legales o reglas de competitividad dentro del mercado. Las responsabilidades éticas reproducen acciones que inspiran y refuerzan la reputación de la organización. Esta última se puede fortalecer si en los planes estratégicos se contemplan las siguientes dimensiones:

- Reformulación de objetivos e indicadores de RSE. Un grupo interno de trabajo podrá conocer tanto los problemas internos como externos de la organización, así como sus necesidades. Así, se generarán indicadores claros y objetivos viables. Con estos elementos, se podrán identificar (con tiempo) las

inversiones poco productivas, combatir la indecisión e incertidumbre dentro del campo de acción, compatibilizar percepciones con los *stakeholders* y crear una metodología rigurosa y cuantitativa.

- Redefinición de interlocutores clave. Diseñándose mensajes específicos, sin generalidades; empleo del lenguaje y de la comunicación efectiva; proceder con la elección cuidadosa de los medios de difusión y retroalimentación constante con los públicos.
- Clarificar política interna de RSE. Compromiso tangible de la alta dirección y de los trabajadores con los programas de RSE; que los canales de comunicación interna y externa se integren a las necesidades del mencionado plan.
- Replantear plan de acción. Abocado a la sostenibilidad desde el inicio y sin margen de improvisación. Las campañas no son un fin en sí mismas, sino que deben estar ligadas a objetivos mayores de desarrollo. (Solano, 2009, pp. 76-119)

RSE y su paso por el contexto nacional

Históricamente, en nuestro país (así como en el resto de la región latinoamericana) las organizaciones con mayor impacto medioambiental (minerías específicamente) se caracterizaron por eludir un enfoque de RSE que determina un campo de exclusión: por un lado, aquellas empresas que invierten en RSE y se han hecho responsables de sus impactos (a nivel medioambiental, económico, social, etc.) obteniendo así márgenes de confiabilidad y posicionamiento positivos; y, por otro lado, aquellas organizaciones que se resisten a incorporar la RSE en su estrategia, pagando un alto costo reputacional que puede derivar en la cancelación misma de sus operaciones (Restrepo, 2009).

En las últimas décadas, diferentes esfuerzos han intentado revertir esta tendencia, sobre todo porque en la región hay un contexto caracterizado por cuadros preocupantes de pobreza, desempleo y estancamiento

económico. Lo realizado por numerosas empresas en nuestro país ha demostrado que la RSE se ha diversificado y que las interpretaciones y aplicaciones de esta han variado, conforme a las necesidades de los *stakeholders* y a las prioridades preexistentes en cada región

Sin embargo, esto ha producido paralelamente una serie de confusiones en torno a la esencia misma de la RSE, partiendo desde la profusa terminología («inversión social empresarial», «ciudadanía empresarial», «filantropía empresarial») a mimetizarse con las actividades propias de una fundación⁹ o acciones de caridad que no están integradas a las estrategias de la organización, ni mucho menos a los tres niveles básicos: principios (misión, visión, etc.), procesos y resultados (Hupperts, 2006). Esto ha evitado que las organizaciones en nuestro país no hayan podido tener un mayor protagonismo en los escenarios de debate y conflicto, sobre todo en aspectos de sostenibilidad, influencia en los *stakeholders* y en la política pública (Restrepo, 2009).

Hasta el momento, son pocas las empresas que han logrado sostener una inversión socialmente responsable, capaces de estimular la contratación, retención y promoción de un mayor porcentaje de mujeres y de grupos minoritarios; de humanizar el ambiente de trabajo, promoviendo un ambiente limpio, seguro y gratificante; y de redefinir la idea de ganancia, que puede ser obtenida a través de la conciencia corporativa social (Schwalb & Malca, 2011, p. 189), cuyos componentes se pueden apreciar en la Tabla 6.

⁹ Para Hupperts (2006), a través de fundaciones, «la empresa financia toda clase de proyectos en los campos de educación, salud, bienestar, educación empresarial, arte, deporte y cultura (...) Las fundaciones se mantienen al margen de las prácticas cotidianas de la empresa y tienen como único objetivo la financiación de proyectos que contribuirán a la buena imagen de la empresa misma» (pp. 12-13).

Tabla 6

Componentes de las inversiones éticas

FILTROS DE SELECCIÓN ¹⁰	Criterios negativos o excluyentes	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentos con animales. - Apuestas y juegos de azar. - Actividades que ponen en riesgo la salud y la seguridad de los consumidores y empleados. - Abuso de los derechos humanos. - Contaminación ambiental.
	Criterios positivos o valorativos	<ul style="list-style-type: none"> - Obras sociales. - Medio ambiente: acciones emprendidas que superan la norma o práctica habitual del sector. - Productos y servicios: contribución de la oferta de la empresa a la mejor calidad de vida de los usuarios.
INFLUENCIA Y ACTIVISMO DE LOS ACCIONISTAS	Influencia del accionista	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proxy voting</i>: derecho a votar del inversionista en temas relacionados con la RSE. - <i>Shareholder resolutions</i>: incluyen aspectos como el voto confidencial, la tabla de calificación de directores, la compensación de los mismos y de los ejecutivos; políticas medioambientales, etc.
	Activismo del accionista	<ul style="list-style-type: none"> - El activismo de los accionistas minoritarios fomenta el diálogo con los mayoritarios e incentiva a la empresa para que sea dirigida de forma socialmente responsable.
INVERSIONES EN LA COMUNIDAD	Evalúa el apoyo provisto por la empresa a una determinada causa o actividad a través de sus inversiones, quizá buscando una rentabilidad financiera o renunciando a esta, a cambio de una rentabilidad social.	

Nota: Adaptado de "Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible" por M. Schwalb, & O. Malca, 2011, pp. 190-194, por la Universidad del Pacífico, Yanacocha y Asociación Los Andes de Cajamarca.

¹⁰ De acuerdo con Schwalb y Malca (2011), consisten en «la aplicación de criterios sociales, morales, medioambientales o éticos en las decisiones de inversión en acciones, bonos, fondos de inversión y otras instituciones de inversión colectiva» (p. 190).

Del mismo modo, el devenir de los conflictos que se han producido en el país ha opacado y subestimado la labor de medición de la RSE, así como la generación de sus respectivos indicadores (Tabla 7), quedándose muchas veces trunca e incompleta, sea por la inversión de tiempo y dedicación que exige, así como los resultados globales del proceso de negociación.

Tabla 7
Criterios e indicadores para la medición de la RSE

CRITERIOS	INDICADORES
Valores y transparencia (principios éticos y valores)	<ul style="list-style-type: none"> - Principios éticos (código de ética). - Cultura organizacional. - Transparencia con la sociedad. - Propiedad intelectual-legalidad. - Buen gobierno corporativo (transparencia respecto de las remuneraciones, la composición del accionariado y los derechos de voto).
Actores internos (condiciones y ambiente de trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación pública y transparencia. - Política sobre salud y seguridad. - Políticas sobre igualdad y diversidad. - Políticas sobre libertad de asociación y negociación colectiva. - Políticas sobre trabajo infantil y trabajos forzados. - Política de horarios. - Política salarial. - Programas de formación. - Programas de gestión participativa. - Sistemas para la negociación colectiva. - Reestructuraciones.
Proveedores (marketing responsable)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación pública y transparencia. - Políticas para proveedores sobre salud y seguridad. - Políticas para proveedores sobre no discriminación. - Políticas para proveedores sobre libertad de asociación. - Políticas para proveedores sobre trabajo infantil. - Políticas para proveedores sobre trabajos forzados. - Políticas para proveedores sobre horarios y salarios. - Políticas para proveedores sobre condiciones de vida aceptables. - Políticas para proveedores sobre prácticas disciplinarias. - Políticas para proveedores sobre usos de fuerzas de seguridad.

Consumidores o clientes (marketing responsable)	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación pública y transparencia.- Políticas sobre calidad o satisfacción del cliente.- Políticas de marketing / prácticas publicitarias.- Políticas sobre seguridad de los productos.- Procedimientos sobre calidad y satisfacción de los clientes.- Programas anti-colusión.
Medio ambiente (protección del medio ambiente)	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación pública y transparencia.- Políticas medioambientales.- Gestión de impacto ambiental.- Objetivos cuantitativos de actuación medioambiental.- Auditoría medioambiental.- Formación de los empleados en asuntos medioambientales.- Procedimientos formales de diálogo con agentes externos.- Consideraciones medioambientales en productos en I + D.
Comunidad (apoyo a la comunidad)	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación pública y transparente.- Políticas sobre prácticas filantrópicas.
Estado (apoyo a la comunidad)	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación política y transparencia.- Políticas sobre soborno y corrupción.- Código ético, incluyendo procedimientos anticorrupción.- Políticas sobre donaciones a partidos políticos.

Nota: Adaptado de "Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible" por M. Schwalb, & O. Malca, 2011, pp. 211-215, por la Universidad del Pacífico, Yanacocha y Asociación Los Andes de Cajamarca.

En esa línea, en muchas ocasiones se ha descuidado el despliegue y aplicación de la normativa internacional referida a la RSE, que empiezan a tomar forma desde el seguimiento de los códigos de conducta y los balances sociales hasta la complejidad y exhaustividad característica de los denominados Sistemas de Gestión Ambiental (SGA). Estas últimas se configuran como son instrumentos utilizados por las organizaciones para demostrar a sus públicos externos que cultivan una gestión medioambiental certificada internacionalmente.

Este valor diferencial (que se desprende de una estrategia de RSE impulsada por la alta directiva) es a veces traspuesto por prácticas de naturaleza similar a las donaciones o actividades de mecenazgo, los cuales tienden a establecer una peligrosa dependencia asistencialista y no ayudan, en el largo plazo, a dinamizar la economía local o volver a esta más emprendedora. Del mismo modo, confundir la RSE con las tareas y los objetivos propios de una fundación, que suelen enfocarse casi completamente en los intereses de la comunidad, sin incidir «éticamente en las definiciones estratégicas y operacionales» de la organización (Restrepo, 2009).

En la práctica, las consecuencias de esta tendencia han debilitado la RSE, divorciándola de la gestión estratégica, sin beneficiar a la organización ni a los *stakeholders*. Asimismo, aplicarla exclusivamente en casos de emergencia (cuando el conflicto¹¹ está desatado y en auge) desvirtúa la concepción de sostenibilidad de la RSE, volviéndola una herramienta cortoplacista, que no está inspirada en un profundo compromiso ni toma realmente en cuenta las necesidades de las comunidades:

Esto convierte a la empresa en reactiva, mientras que la RSE implica una relación sostenible y previsor, de constante involucramiento y lectura anticipada de las necesidades de la población. Implica también adelantarse y ayudar a la población (no imponer) a definir sus necesidades y objetivos (...) si no se conocen las necesidades y demandas, no se pueden definir líneas de ayuda para que sea mayor el impacto de las inversiones en dinero, bienes y tiempo. (Solano, 2009, p. 48)

Este panorama empeora cuando existe una inadecuada conformación de los equipos de trabajo de RSE, donde se observa una minoría de especialistas en comunicaciones o de otras ramas de las ciencias sociales que podrían manejar de mejor manera la problemática comunicacional gracias a su preparación humanística y no exclusivamente técnica y administrativa. Por

¹¹ Según Sabatini, los conflictos surgen por: «debilidad en la gestión del Estado; sistemas de gestión que no incluyen la negociación voluntaria entre las partes; en la negociación y el diálogo se antepone lo científico-legal a lo humano-social; y no se consideran los puntos de vista locales en la relación entre las partes» (Solano, 2009).

su falta de preparación (y con el ánimo erróneo de ser rápidos y efectivos) estos equipos suelen caer en el error de «buscar desesperadamente ser aceptados por la población» (Solano, 2009, p. 50), lo cual abre la posibilidad de que la otra parte presenten más exigencias y demandas (a veces innecesarias e inexistentes) lo cual debilita aún más la estrategia y la posición de la organización dentro del proceso de negociación.

Los subsecuentes yerros y falta de previsión al gestionar la RSE se traducen directamente en una pésima relación con la población, caracterizada por una tensión permanente, ya que esta última acusa a la organización de ser la causante «de todos los males» y por ello estaría obligado a actuar como un «benefactor público», a fin de rebajar las tensiones (Solano, 2009). Este clientelismo¹² no asegura sondear las probables reacciones de las comunidades ante determinados hechos, agravándose así la espiral de incertidumbre y crisis latente. Esto se agrava si los gestores en RSE tienden a realizar promesas que no cumplirán, a designar representantes sin poder de decisión o a excluir a los grupos «no alineados», justificándose así la enemistad y la falta de integración con los intereses de la organización (Solano, 2009).

En nuestro contexto, los conflictos comunicacionales en RSE se han desatado porque las condiciones para dialogar y discutir no han sido los ideales: muchas veces, el voluntarismo constructivo ha chocado frontalmente con bloques opositores que aparentan negociar pero que paralelamente azuzan y minan internamente las mesas de negociación. Muchas de las delegaciones y representantes aparecen precipitadamente en los escenarios mediáticos, pero luego demuestran que poseen pocas competencias de decisión y liderazgo, lo cual extiende casi indefinidamente el proceso de negociación hasta socavar su verdadero sentido y utilidad.

¹² De acuerdo con Solano (2009), este clientelismo puede derivar en la práctica de «comprar la participación», es decir, la empresa se limita a comprar el interés de la población, sea a través de inversiones ostentosas, dinero en efectivo, fiestas, comidas, sueldos, etc. Esto reforzaría la errada ecuación: participación = beneficio económico.

Reflexiones finales

La desorientación y la dispersión del plan de acción de la RSE se deben a que han dejado de lado posiciones más abiertas hacia la generación de emprendimiento y desarrollo en sus *stakeholders*, teniendo como norte la preocupación de configurar un programa sostenible en el tiempo. Para Peter Yamakawa (como se citó en Solano, 2009), el binomio desarrollo-sostenibilidad es crucial para determinar si los programas de RSE tendrán un impacto positivo en las áreas de acción:

El primero, porque la verdadera razón de la RSE es generar desarrollo, y el verdadero desarrollo significa no solo mejorar las condiciones económicas, ambientales y de infraestructura de un pueblo, ciudad o país, sino también crear una base social e institucional capaz de aprovecharlo y hacer frente a sus exigencias. En cuanto a la sostenibilidad, cada sol o dólar invertido debe propiciar acciones cuyos resultados no solo se mantengan, sino que también sean cada vez mayores y mejores. (p. 13)

Muchas de las organizaciones en el país han partido de la premisa de comenzar a erigir una RSE basada, en primer lugar, en el bienestar de sus trabajadores y públicos internos. De esta forma, el potenciar el talento humano se traduce en «una ventaja competitiva sostenible» (Del Castillo & Yamada, 2008, p. 70), respaldada por políticas de empoderamiento, el fomento de la capacitación interna, que fortalece una cultura organizacional, enraizadas en la ética y en la voluntad de colaborar con la comunidad, a fin de lograr su formalización e integración al mercado competitivo local.

Uno de los retos más acuciantes en torno a la RSE es desmarcarla de las tradicionales prácticas filantrópicas o asistencialistas, las cuales han desvirtuado los alcances que tendría la gestión social desde la organización. Mientras más se aleje de estas, la RSE podrá contar con mayor margen para monitorear y evaluar sus impactos. Gracias a su visión de sostenibilidad, los proyectos podrán obtener un retorno y así evitar convertirse en una carga onerosa que suele justificar su supresión completa cuando la empresa entra en un proceso de reducción de costos.

RSE va más allá de los donativos filantrópicos, actos de mecenazgo, de estrategias marketeras o el mero seguimiento de normativas medioambientales. Aparte de integrar todo ello, refleja una estrategia de «ganar-ganar» para las partes participantes. Coincidimos con Schwalb (2010) cuando asegura que la RSE implica la creación de valor, «un llamado a una ética nueva y la búsqueda de un continuo equilibrio de los tres ejes principales de generación de valor: ambiental, social y, por supuesto, económico» (p. 18). Asimismo, la RSE se erige como un motor generador de desarrollo que según Solano (2009):

- Ofrece productos y servicios que respondan a las necesidades de sus usuarios, contribuyendo a su bienestar (...)
- Demuestra conducta ética en todas sus acciones.
- Brinda condiciones saludables y seguras a sus trabajadores.
- Muestra respeto estricto del ambiente, interno y externo.
- Está integrada a la comunidad. Conoce y es partícipe de sus anhelos y necesidades, así como de sus problemas. (p. 39)

El desarrollo sostenible no es una quimera, se nutre a través del consenso, la capacidad de compartir una visión y un propósito, con objetivos concretos y que traen beneficio al entorno social. Conocer a los *stakeholders* en su cotidianidad es vital para diseñar mensajes que acompañan (sin disonancia o confusión) las propuestas de desarrollo de la RSE. Esta estrategia comunicacional debe estar en sintonía con las expectativas aunadas en la sociedad, con la finalidad de establecer un ambiente de confianza y credibilidad, valores que son de gran necesidad a la hora de enfrentar las diversas crisis y el escrutinio público, fuera y dentro del ciberespacio.

Referencias

- Del Castillo, E., & Yamada, G. (2008). *Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Flores, F. (2010). Primera parte: escritos del doctor Francisco Flores Bao. En J. Pereira Parodi & F. Flores Bao, *Relaciones Públicas. Fundamentos, praxis y comunicación corporativa en el tercer milenio* (pp. 23-98). Lima: San Marcos.
- Hupperts, P. (2006). *Responsabilidad social empresarial. Comunicación y cooperación en el área de la RSE*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Matrat, L. (2010). Prólogo. En J. Pereira Parodi & F. Flores Bao, *Relaciones Públicas. Fundamentos, praxis y comunicación corporativa en el tercer milenio* (pp. 17-21). Lima: San Marcos.
- Restrepo, R. (2009). *Responsabilidad social. Nueva teoría - nuevas prácticas*. Bogotá: ICONTEC.
- Schwalb, M. (Ed.) (2010). *Experiencias exitosas de responsabilidad social empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Schwalb, M., & Malca, O. (2011). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico, Yanacocha, Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Simon, R. (1999). *Relaciones Públicas. Teoría y práctica*. México DF: Limusa.
- Solano, D. (2009). *Responsabilidad social: estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima: Universidad ESAN.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.