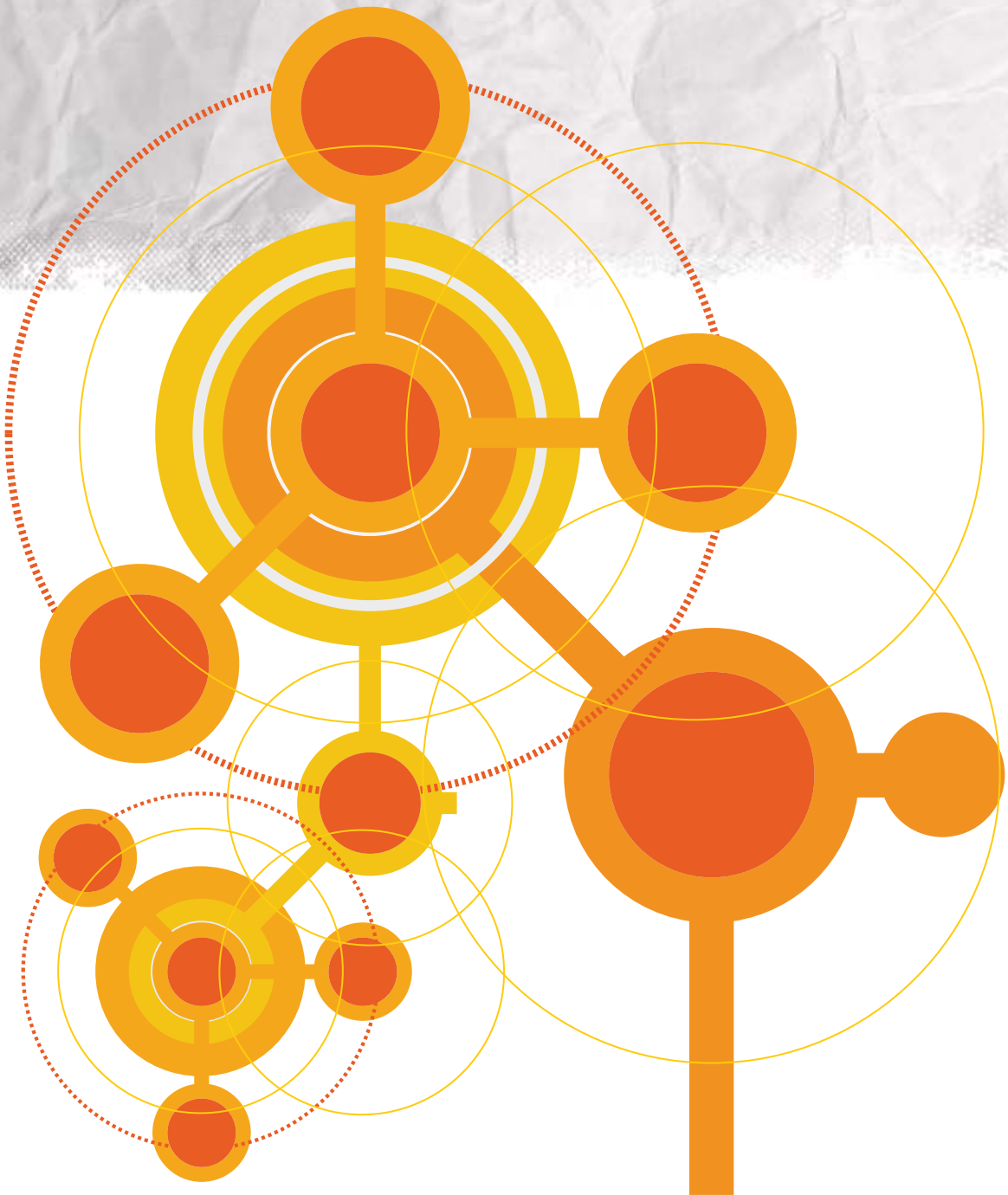


# DOSSIÊ





# La comunicación en la responsabilidad social interna

Communication in internal social responsibility

A comunicação na responsabilidade social interna

María Carmen Carretón Ballester

- Licenciada en Sociología y doctora por la Universidad de Alicante (UA), España
- Profesora de Planificación de las Relaciones Públicas en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la UA (España)
- Directora del grupo de investigación "Relaciones públicas y comunicación" de la UA
- Vocal de la Junta Directiva de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas
- E-mail: mc.carreton@ua.es



## Resumen

Por lo general, los estudios sobre la eficacia de las estrategias comunicativas internas de las organizaciones se centran en el uso de las herramientas, mientras que los públicos y sus necesidades comunicativas caen en el olvido. Estudiar el estado de la responsabilidad social en su dimensión interna y cómo se gestiona, analizando la comunicación como instrumento que contribuye al alcance de las buenas prácticas internas de responsabilidad social y aportando los indicadores de su cumplimiento, van más allá de las técnicas empleadas. El trabajo que se presenta argumenta que la conducta empresarial se comunica y que en las relaciones internas se refleja dicha conducta.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • RELACIONES PÚBLICAS • RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA.

## Abstract

Usually, studies on the effectiveness of internal communication strategies of organizations focus on the use of tools, while audiences and their communication needs are disregarded. Studying the current state of social responsibility in its internal dimension and how it is managed, analyzing communication as a tool that contributes to the achievement of internal social responsibility good practices and providing compliance indicators is something that requires more than the techniques employed. The work presented argues that business conduct is communicated and reflected on internal relationships.

KEYWORDS: COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY.

## Resumo

De modo geral, os estudos sobre a eficácia das estratégias comunicativas internas das organizações se centra no uso das ferramentas, enquanto que os públicos e suas necessidades comunicativas são esquecidos. Estudar o estado da responsabilidade social na sua dimensão interna e como é gerida, analisando a comunicação como instrumento que contribui o alcance das boas práticas internas de responsabilidade social e aportando os indicadores do seu cumprimento, vão além das técnicas utilizadas. O trabalho apresentado argumenta que a conduta empresarial se comunica e que nas relações internas se reflete essa conduta.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • RELAÇÕES PÚBLICAS • RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA.



La conducta empresarial no es más que una extensión del comportamiento del empresario; un comportamiento que "viene marcado por sus actitudes y valores como individuo, en los que la familia, los amigos y los colegas son sus mayores influyentes. No obstante, este comportamiento es afectado por agentes externos de su entorno socio-económico e incontrolables por las empresas y que, inevitablemente, acabarán influyendo en su carácter y en su manera de actuar" (Carretón Ballester; Ramos Soler, 2012). Desde la perspectiva sociológica,

la empresa es una entidad por sí misma que, hoy en día, encuentra su fuerza y su eficacia ya no en las virtudes y en las posibilidades de sus dirigentes, sino en el valor creador de su propio sistema de funcionamiento. Por otro lado, es autónoma porque se volvió social, y entonces ya no puede limitar su eficacia únicamente al lucro económico, sino que también fabrica empleo, tecnología, solidaridad, formas de vida, cultura (Sainsaulieu 1997, p. 421-422).

Las relaciones públicas internas deben lograr la categoría de función directiva con un objetivo muy concreto: minimizar los conflictos entre empleados y organización. Siguiendo la clasificación que Milton J. Esman (1972) hace de los vínculos, los empleados son públicos de vínculos funcionales, es decir, como afirma Jaime Urcelay (2005), "son quienes hacen posible que aquélla exista, que pueda realizar con éxito su actividad específica de producción de bienes y servicios de manera competitiva y orientada al bien común".

En este sentido, Jodi Xifra (2003, p. 106) apunta que "las relaciones públicas son la ciencia que se ocupa de los procesos comunicativos orientados dialógicamente entre una persona, organización o cualquier otra estructura social y los públicos de su entorno". Desde las relaciones públicas, las empresas pueden comportarse de manera diferente con sus públicos y entendemos que, cuando se habla de buenas prácticas empresariales, su comportamiento debe responder al modelo simétrico de motivación mixta, que

busca la comprensión mutua y el consenso, permite al relacionista funcionar como un actor capaz no sólo de ayudar a la organización a cambiar el entorno, sino también ayudar a modificar la organización cuando el entorno varíe, sin que por ello rompa su compromiso con la organización a la que representa y a los públicos de los que depende" (Grunig; Hunt, 2000, p. 114).

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Son muchos autores los que analizan el término 'responsabilidad social'. Para Marta Curto Grau (2012, p. 4),

la adopción voluntaria de políticas de RSE en el área de recursos humanos de una empresa no debe ser un simple instrumento para contentar a los sindicatos y mantener una baja conflictividad laboral, sino que también puede ser beneficiosa para la empresa en muchos otros aspectos y las empresas son cada vez más conscientes de ello. Primero, dichas políticas sirven a la empresa para diferenciarse en el mercado laboral y atraer talento. Este es un punto importante, si tenemos en cuenta que las nuevas generaciones de trabajadores son más exigentes con el empleador y demandan constantemente mejores condiciones laborales (equilibrio entre trabajo, familia y ocio, participación dentro de la empresa, programas de aprendizaje (...)). Segundo, trabajar en un buen entorno laboral donde el empleado se siente implicado y comprometido con los objetivos de la empresa, facilita la cohesión interna, a la vez que estimula la productividad y motivación del trabajador. Tercero, la RSE interna es una cuestión de coherencia y credibilidad para las empresas que pretendan ser catalogadas como "socialmente responsables", puesto que anunciar una política de RSE externa carece de credibilidad si la opinión pública sabe que, en materia de recursos humanos, la empresa aplica políticas irresponsables.



El debate que abre Amparo Merino (2005) sobre el término 'responsabilidad social empresarial' concluye con la afirmación de que

la RSE va más allá del cumplimiento de la ley y de los convenios colectivos; y, por añadidura, que una empresa no puede estar obligada a ser socialmente responsable, lo que en última instancia se traduce en que la RSE no puede ser impuesta a través de normas de imperativas de derecho necesario.

Desde la Organización Internacional de Empleadores (OIE) se considera que la actividad empresarial socialmente responsable tiene carácter voluntario. Es un aspecto que, entendemos, conlleva una consecuencia negativa si se analiza desde la dimensión interna de las organizaciones, porque el diseño y el gobierno de estrategias de responsabilidad social son, entonces, unilaterales. Esto significa que no tiene lugar la actuación participada de ninguno de los públicos y, en el caso que nos ocupa, de los empleados. La autora (Merino, 2005, p. 55) apunta entonces que "la RSE necesariamente debe enmarcarse en un contexto ni participativo ni intervenido".

Por el contrario, las organizaciones sindicales creen que la voluntariedad es compatible con el diálogo social y con la negociación colectiva: participación de los públicos. Los empleados, por tanto, tendrían, desde este planteamiento, la posibilidad de participar en materia de RS.

Por su parte, Jorge Aragón y Fernando Rocha (2009, p. 165) desarrollan una serie de retos de la responsabilidad social, entre los cuáles consideramos destacar los siguientes: el que se centra en que "las iniciativas empresariales deberían partir del principio de consenso con las partes interesadas" a pesar de que su aplicación se vea condicionada por la delimitación y representatividad de los públicos; y el de "fortalecer el diálogo social para facilitar que dichas iniciativas trasciendan el nivel meramente discursivo o declarativo".

A pesar de que existen autores exponen que la responsabilidad social es una política estratégica que las empresas utilizan para diferenciarse de la competencia o porque les reporta beneficios económicos (Cheibub y Locke, 2002; Curto Grau, 2012), este trabajo parte de la premisa y creencia de que las buenas prácticas de las empresas con sus públicos internos se enmarcan en el concepto de responsabilidad social, entendida ésta como la que excede a cualquier legislación o normativa sobre responsabilidad y que, como decimos, tiene un carácter voluntario porque se trata de una conducta empresarial. Pero esta creencia surge, hace más de dos décadas, en el tejido empresarial brasileño como una "nueva práctica empresarial pautada por la responsabilidad social, la ética y el interés público" (Silva, 2000, p. 150). A partir de aquí y desde la óptica de los modelos bidireccionales de relaciones públicas con los públicos internos, tan sólo tendría sentido la responsabilidad social que permite la participación de los trabajadores y que, como bien apuntan algunos autores, todavía es un reto. Por consiguiente, y desde los modelos de relaciones públicas bidireccionales, la estrategia empresarial debe llevar implícita la responsabilidad social y la conducta de comunicación debe reflejar el comportamiento responsable de la organización para con sus públicos. En este sentido, la mayoría de las organizaciones se preocupan, a la par que se ocupan, de la responsabilidad social con los públicos externos, pero muchas veces se olvidan de que los empleados forman también parte de su mapa de públicos. De hecho, cualquier ámbito de aplicación de la responsabilidad social implica directa o indirectamente al colectivo interno de las organizaciones<sup>1</sup>.

La búsqueda del consenso y de la comprensión entre los empleados y las organizaciones que el modelo de motivación mixta de las relaciones públicas anuncia, se hace posible con el diálogo y con la negociación. Aplicando la teoría de los

<sup>1</sup> Si el empresario se compromete con la sociedad, lo está haciendo con su empleado; si lo hace con el medioambiente, lo hace con el empleado; si su comportamiento empresarial es ético, también lo es con los empleados y si sigue criterios responsables a la hora de invertir, beneficia a sus empleados.



juegos a la conducta de la empresa con sus públicos internos y bajo la aplicación de este modelo, estaríamos ante los acuñados por John von Neumann y Oskar Morgenstern (1994) "juegos cooperativos", en los que sus implicados deben decidir estratégicamente y conseguir llegar a un equilibrio de intereses" porque siguiendo a Xifra (2003), el resultado esperado es evitar los conflictos potenciales en las relaciones entre la empresa y sus empleados.

En este sentido, los públicos internos pasan desapercibidos y, por ende, la comunicación para con ellos. Como señalan José L Piñuel Raigada (1997, p. 103) y Hernández Sampieri (1991, p. 268), "la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones". La comunicación interna debe ser un instrumento que permita que los públicos internos participen en el proceso de formalización y en la toma de decisiones mediante la información y la participación (Castillo Esparcia, 2006, p. 194).

Creemos, por tanto, que el colectivo interno de las organizaciones adquiere un lugar principal en cualquier acción o actividad que las empresas desarrollan; bien las dirigidas o que afectan directamente a los empleados, bien las que, en principio, tienen como público objetivo a los externos pero que también implican, afectan o involucran a los internos. La empresa no debe obviar que cualquier decisión (económico-financiera, medioambiental, comercial, laboral o social) afectará a la plantilla y tenerlo presente en su cultura empresarial, comunicarlo y hacerlo efectivo para reducir, eliminar y/o evitar los conflictos con su público interno, es ser socialmente responsable. Así mismo, la actitud y la conducta manifiesta de los empleados, como vínculos funcionales, también influye a la organización, de ahí la necesaria comunicación bidireccional.

A pesar de no existir estudios de responsabilidad social interna por sectores de actividad en España, la autora destaca varios de ellos. Las autoras Custodia Cabanas y Nuria Vilanova (2004, p. 70) apuntan a que

algunas de las principales empresas catalanas expusieron en la mesa redonda del Observatorio de Comunicación Interna, su forma de entender la relación entre comunicación interna y responsabilidad social corporativa y cómo están tratando de ligarlas para crear canales de participación informales o estructurados, dado que existen numerosos obstáculos o limitaciones en el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas que, hoy por hoy, se agravan llegando a convertirse en auténticas barreras para ser fieles a su cultura empresarial.

Por su parte, Manuel Carneiro Caneda (2006) describe los ámbitos que componen la responsabilidad social interna y que resumimos en la Tabla 1.

Tabla 1 – Ámbitos de la responsabilidad social interna.

Ámbitos	Descripción
La igualdad de oportunidades, desde un sentido positivo y material.	Igualdad en la entrada e inserción organizativa en función de las características personales, procedencia o posición social de la persona.
	Igualdad en las posibilidades de progresión y ascenso organizativo para el colectivo femenino (mainstreaming de género)
La gestión de la diversidad.	Diversidad referente a las diferencias de género, raza, ideologías, costumbres, discapacidades. Diversidad en los puntos de vista, cada vez más necesarios para las empresas multinacionales y globales
Mobbing o acoso moral en el trabajo.	Se refiere al continuado y deliberado maltrato que recibe un trabajador por parte de otro o de otros. La preocupación por la salud interna implica evitar o prevenir los riesgos psicosociales y/o no negarlos y solucionarlos cuando tengan lugar.
La conciliación de la vida personal y familiar.	Los cambios sociales y el nivel de satisfacción que los empleados (hombres y mujeres) manifiestan han hecho que este ámbito cobre una importancia relevante en la actualidad.
La influencia y el impacto de la inmigración.	Las empresas se enfrentan a cinco retos: el de la aceptación, el de la captación, el de la integración, el de la educación y formación y el del desarrollo profesional.
El derecho a estar bien dirigido.	Se refiere al buen gobierno corporativo. Las empresas deben dirigirse de manera responsable y la difusión de los intereses económicos, así como su adecuada gestión, comienzan a hacerse públicas, sobre todo, en las empresas que invierten en bolsa.

Fuente: Carneiro Caneda (2006, p. 55-56).





Del estudio sobre la eficacia de la comunicación interna de la banca española (Carretón Ballester, 2007) cabe recordar que los empleados encontraban serias deficiencias en la comunicación interna de algo tan fundamental como la cultura empresarial de las entidades. Una cultura que debe albergar ese compromiso ético escrito compartido con sus empleados.

Además, el último estudio localista publicado<sup>2</sup> muestra cómo ciertas empresas, en 2008, comienzan a preocuparse por la responsabilidad social y que, aunque de forma incipiente, comienzan a tener conocimiento de los diferentes ámbitos de aplicación de las buenas prácticas empresariales. De los resultados se extrae, entre otros, que no existen diferencias significativas en el conocimiento sobre responsabilidad social por sectores de actividad; no obstante, parece que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el grado de conocimiento también crece, aunque de forma liviana.

En lo que respecta a los "públicos de la RS", sorprende que sean los empleados el colectivo que ocupa la primera posición en el *ranking* de preocupación sobre responsabilidad social, seguidos de los accionistas/socios, proveedores y competidores directos.

Sin embargo, la crisis socio-económica está provocando tantas transformaciones socio-estructurales en las empresas que, como dicen Jorge Aragón y Fernando Rocha (2009, p. 165), "el escenario actual de crisis plantea serias dudas sobre el desarrollo de compromisos en materia de responsabilidad social". Los despidos, las reducciones de salario o de jornada, las noticias contradictorias que especulan con el futuro de una fábrica o empresa son informaciones cada vez más frecuentes en la prensa diaria. Sin profundizar en un análisis de recortes, pues no es objeto de estudio en este trabajo, parece que la crisis está afectando al cumplimiento del compromiso de las empresas con sus empleados, provocando un descenso en el número de indicadores de responsabilidad social.

## UNA MIRADA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

Tras esta breve revisión, se expone un acercamiento a la responsabilidad social – desde su dimensión interna – de empresas consideradas en el estudio localista anterior, con las mejores prácticas empresariales. Para lograrlo, se diseña una encuesta que, por un lado, es descriptiva, porque "pretende reflejar o documentar las condiciones o actitudes presentes; es decir, describir lo que existe en el momento actual", y, por otro, es analítica, puesto que "intenta describir y explicar por qué se dan ciertas situaciones" (Roger Wimmer; Joseph Dominick, 1996, p. 113). Para el tratamiento de los datos, se utiliza el programa informático SPSS<sup>3</sup>.

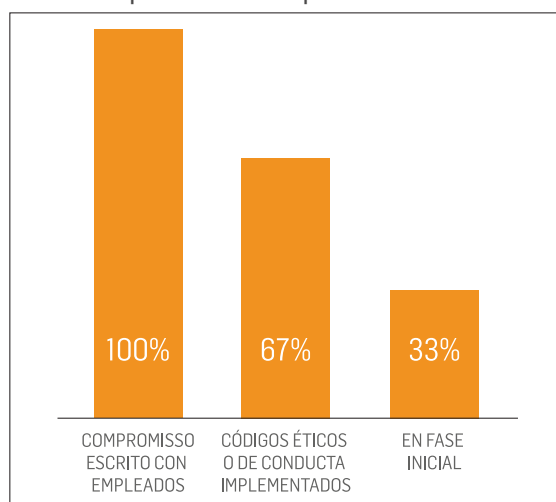
El grado de conocimiento sobre el significado de "responsabilidad social" resulta elevado. De hecho, las empresas cuentan con una declaración explícita de códigos éticos o de conducta empresarial que, además, quedan recogidos en su cultura empresarial en el 67% de los casos (Gráfico 1). Profundizando en el análisis, las empresas conceden una importancia similar a la responsabilidad interna, a clientes y al buen gobierno. Interesante resulta el resultado que indica que la responsabilidad con empleados se posiciona por delante de medioambiente.

<sup>2</sup> Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante (2008): La responsabilidad social corporativa en el municipio de Alicante.

<sup>3</sup> Originalmente era el acrónimo para Statistical Package for the Social Sciences.



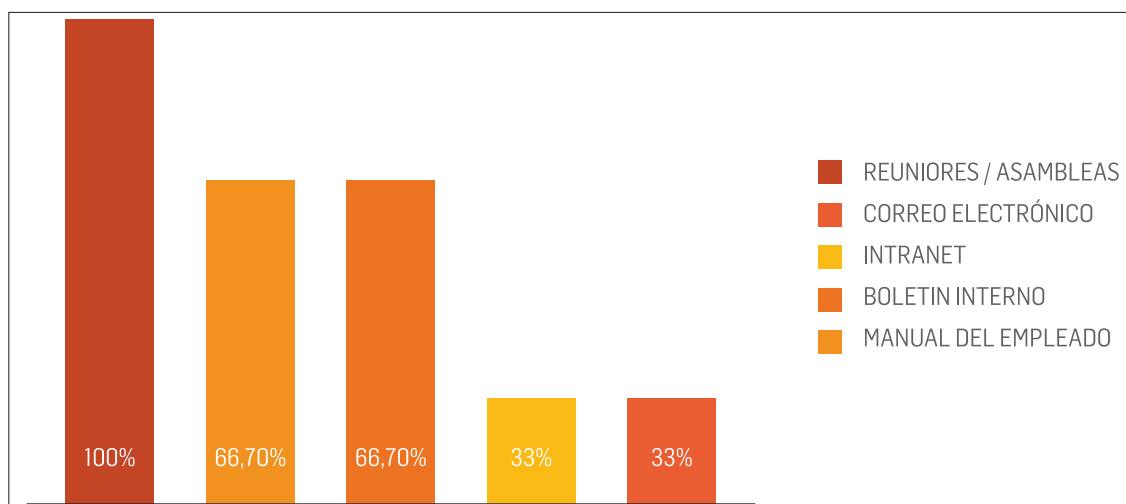
Gráfico 1 – Compromiso de responsabilidad social interna.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo y, a pesar de que el porcentaje es elevado, las empresas afirman no disponer de los recursos necesarios para implementar correctamente los códigos de conducta establecidos en sus políticas. Algunos de los motivos son: la falta de tiempo, la falta de recursos económicos, la falta de formación o las carencias a la hora de canalizar las acciones desde el departamento de recursos humanos.

Gráfico 2 – Herramientas de comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la implicación de los empleados en el diseño de este compromiso sólo un escaso 33% dice contar con las aportaciones de sus empleados para diseñar los códigos de conducta. De las herramientas a través de las cuáles se recogen las expectativas, intereses o preocupaciones de los empleados para diseñar este compromiso social (Gráfico 2), destacan las reuniones y/o asambleas como las más utilizadas, seguidas del manual del empleado y la revista o boletín interno, desplazando a la intranet y al correo electrónico a las últimas posiciones. Parece evidente que no prolifera la comunicación bidireccional y, sin embargo, la técnica de recogida de opiniones para los códigos de conducta, es simétrica bidireccional.





A pesar de estos datos, nos interesa conocer cuál es la aplicación real de este compromiso escrito con sus empleados, es decir, cómo se articula y se desarrolla esta responsabilidad de la que afirman han sido partícipes desde su gestación los propios empleados, porque como indica Carneiro Caneda (2004, p. 15), "la responsabilidad no es practicable si nos quedamos solo en la reflexión ética o en el modelo abstracto". Como se observa a continuación (Tabla 2), las respuestas indican que todavía existen aspectos poco incorporados a la cultura empresarial en materia de responsabilidad social interna. Si a esto se le añade que las limitaciones de las empresas en su implementación se concentran en el aspecto "no incorpora elementos que garantizan su cumplimiento", podemos afirmar que, hoy por hoy, sigue siendo todavía un reto.

Tabla 2 – Acciones de las empresas en materia de responsabilidad social interna.

Acciones	% de empresas
1. Favorecemos la estabilidad de nuestros empleados promoviendo la contratación indefinida 2. Se motiva al empleado a participar en los procesos de toma de decisiones 3. Ofrecemos instrumentos que permiten la conciliación con niños a cargo 4. Garantizamos la resolución de conflictos sin represalias 5. Disponemos de un sistema de reconocimiento de logros de los empleados 6. Garantizamos el cumplimiento de la normativa en materia de riesgos laborales 7. Proporcionamos una remuneración competitiva en el mercado y equitativa entre empleados	100%
8. Ofrecemos beneficios extrasalariales siguiendo criterios objetivos y públicos 9. Incentivamos el desarrollo de competencias con un plan de formación a los empleados 10. El sistema de sanciones es transparente y ha sido consensuado con los públicos internos 11. La jornada laboral se respeta y se minimizan las horas extras que, de existir, son remuneradas 12. Ofrecemos instrumentos que permiten la conciliación con personas con discapacidad a cargo 13. Promovemos la igualdad laboral-familiar entre hombres y mujeres	66%
14. Promovemos la promoción interna aplicando criterios objetivos y públicos, bien acogidos por los empleados 15. La comunicación interna se caracteriza por ser bidireccional y con tendencia a la simetría 16. Ofrecemos instrumentos que permiten conciliación con personas mayores a cargo 17. Desarrollamos actividades para mejorar el clima laboral y motivar al empleado	33%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a cómo puede estar afectando la conducta responsable interna en el momento actual de crisis, los resultados indican que un 67% considera que la crisis no afecta a la implementación y desarrollo de la RS interna. El resto, sin embargo, cree que está influyendo, sobre todo, en el ambiente interno porque existe cierta *intranquilidad* entre los empleados.

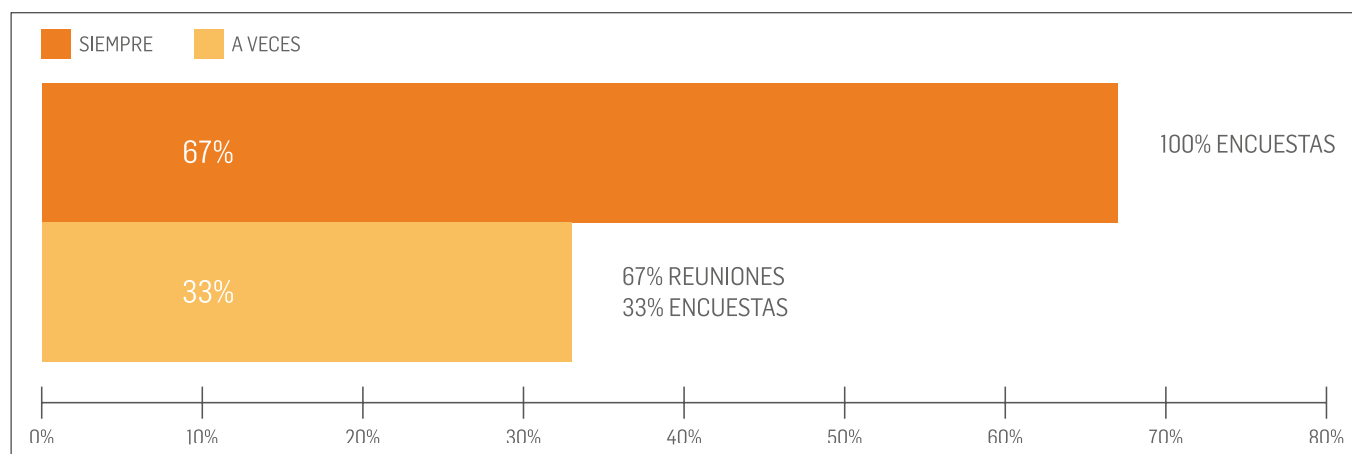
Si anteriormente se decía que las empresas piensan que faltan recursos para implementar adecuadamente la conducta interna, otra de las cuestiones más importantes es conocer si las empresas hacen un seguimiento de sus actuaciones con objeto de corroborar la eficacia de las mismas. Las respuestas evidencian que el 67% evalúa, pero sólo a veces, el estado y el desarrollo de las buenas prácticas, pues depende de los recursos y del momento. El 33% que resta siempre realiza evaluación, porque afirma formar parte de su cultura empresarial. Los mecanismos utilizados para medir el grado de éxito conseguido son: las reuniones grupales en el 67% de las empresas y las encuestas a empleados en un 33%.

Siguiendo el modelo de comunicación bidireccional de las relaciones públicas, la retroalimentación sirve a las empresas como análisis para detectar las carencias encontradas. Las empresas que afirman utilizar esta evaluación siempre para modificar sus acciones, lo hacen gracias a las reuniones grupales y a las encuestas a los empleados. Las que dicen que no



siempre subsanan los errores, hacen uso exclusivo de las encuestas a los empleados. Este dato coincide, además, con el grado de participación de los empleados en los códigos de RS interna. El Gráfico 3 expresa dicha relación.

Gráfico 3 – Grado y canal de participación del empleado en la evaluación de la RS interna.



Fuente: Elaboración propia.

## CONSIDERACIONES FINALES

Tras el análisis de los resultados, parece evidente que queda mucho camino por andar para conseguir una conducta responsable por parte de las empresas hacia y con sus públicos internos. Como se ha venido comentando, el problema recae en que las empresas consideran que la responsabilidad social es una política o actividad estratégica que pueden instaurar dentro de sus organigramas empresariales como una función más. Se hace inevitable hacer un somero recorrido por algunos de los teóricos de la administración y dirección de empresas como Harold Koontz y Heinz Wehrich (1991, p. 4) quienes consideraron que "para estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control". Por otro lado, Henry Mintzberg (1982, 1989) organizó el conocimiento administrativo a partir de los roles gerenciales: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión.

Consideramos que no puede confundirse la función con la conducta. La Real Academia Española define *rol* como "papel o función que uno cumple" y *conducta* como "la manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones"; desde la óptica psicológica, la RAE define *conducta* como el "conjunto de las acciones con que un ser vivo responde a una situación".

Por tanto, entendemos que la conducta empresarial será la manera en la que se comportan los individuos de una empresa desde y en cada uno de sus roles o funciones y en respuesta a situaciones diferentes. Esta reflexión argumentada es la que nos lleva a afirmar que sólo se es responsable socialmente cuando todas y cada una de las acciones y actividades realizadas por la empresa se diseñan, se implementan y se comunican desde una conducta responsable.

Por tanto, no se entiende cómo se puede afirmar que se conoce el sentido de la responsabilidad social si en el mismo diseño de los códigos de conducta empresariales no se tienen en cuenta las necesidades o intereses de los empleados. Si la voz del empleado no cuenta desde el principio, aunque tenga un carácter voluntario, ya es indicador de que algo está fallando.



Tampoco se comprende la afirmación de que estos códigos de responsabilidad están implementados, cuando aspectos como la promoción interna aplicando criterios objetivos y públicos bien acogidos por los empleados, la comunicación interna bidireccional y con tendencia a la simetría, el facilitar instrumentos que permiten conciliación con personas mayores a cargo o el desarrollo de actividades para mejorar el clima laboral y motivar al empleado sólo son consideradas en el 33% de las empresas.

Es más, en el siglo XXI, existe un porcentaje significativo de empresas que continúan sin promover la igualdad laboral-familiar entre hombres y mujeres. En esta misma línea, la conciliación laboral-familiar se concentra en atender necesidades cuando tienes hijos a cargo, mientras que la realidad es que ser responsable de familiares con alguna discapacidad o del cuidado de personas mayores a cargo forma parte también de esta conciliación. Ser responsable consiste en promover instrumentos reales y tangibles que permitan la conciliación de los empleados de una empresa con su entorno familiar, sea este cuál sea.

El comportamiento responsable sigue siendo una asignatura pendiente para las empresas. Por un lado, hay quienes se encuentran en una etapa muy inmadura de su implementación y, por otro lado, los que afirman comportarse responsablemente dejan al descubierto tantas carencias que evidencian la falta de conocimiento real del significado de la palabra "responsable". La comunicación será responsable cuando el comportamiento lo sea. Los discursos políticos, los manuales, los códigos éticos no tienen ningún valor si los hechos son contrarios a ellos. Ser responsable es fruto de una conducta global de la empresa y de todos sus subsistemas, por lo que también es resultado del comportamiento individual de todos los miembros de ésta.

Por tanto, la responsabilidad social no tiene por qué ser comunicada. Los empleados no necesitan que se les comunique qué se hace para con ellos, ya lo saben. Sin embargo, la responsabilidad sí necesita de la comunicación para su diseño, instauración, desarrollo y evaluación, y esto es el mejor indicador de ser responsable.

## REFERENCIAS

Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante. *La responsabilidad social corporativa en el municipio de Alicante*. Alicante, España, 2008.

ARAGÓN MEDINA, Jorge; ROCHA SÁNCHEZ, Fernando. Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español. *Cuadernos de relaciones laborales*, v. 27, n. 1, p. 147-167, 2009.

CABANAS, Custodia; VILANOVA, Nuria. La responsabilidad social corporativa como factor de motivación en comunicación interna. *Revista Capital Humano*, v. 17, n. 177, p. 70-77, 2004.

CARNEIRO CANEDA, Manuel. La dimensión interna de la responsabilidad social: herramientas para el fomento del compromiso. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, n. 210, p. 53-56, 2006.

\_\_\_\_\_. *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: Esic, 2004.

CARRETÓN BALLESTER, María Carmen. *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. A Coruña: Netbiblo, 2007.



CARRETÓN BALLESTER, María Carmen; RAMOS SOLER, Irene. Las tics en la comunicación con personas mayores: la conducta empresarial y el modelo bidireccional de Motivación Mixta. *Revista Trípodos*, vol. extra, p. 519-535, 2012.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio. Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Revista Anàlisi*, n. 34, p. 193-208, 2006.

CURTO GRAU, Marta. La responsabilidad social interna de las empresas. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, n. 16. Madrid: Universidad de Navarra, Iese Business School, 2012.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, Ana María; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

ESMAN, Milton J. The elements of institution building. In: EATON, Joseph W. (Ed.): *Institution building and development*. Beverly Hill, CA: Sage, 1972. p. 19-40.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Medios de comunicación en las organizaciones. En: FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Méjico: Trillas, 1991, p. 245-274.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. *Elementos de la administración*, McGrawHill, 1991.

MERINO SEGOVIA, Amparo. Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral. *Revista Documentación Laboral*, n. 75, p. 51-80, 2005.

MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 1989.

\_\_\_\_\_. La necesidad de coherencia en el diseño de la organización. *Harvard Deusto Business Review*, tercer trimestre, p. 66-82, 1982.

NEUMANN, John von; MORGENSTERN, Oskar. *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, 1994.

PIÑUEL RAIGADA, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997.

SAINSAULIEU, Renaud. *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*. 2. ed. París: Ed. Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997.



SILVA, Ciro Valério Torres da. *Entre o bem estar social e o lucro: histórico e análise da responsabilidade social das empresas através de algumas experiências selecionadas de balanço social*. Disertación (Maestría en Ciencia Política) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2000.

URCELAY, Jaime. Responsabilidad social corporativa: la dimensión interna como cuestión previa. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n. 184, p.34-39, 2005.

WIMMER, Roger; DOMINICK, Joseph. *La investigación científica de los medios de comunicación*. Bosch S.A., 1996.

XIFRA, Jodi *Teorías y estructuras de las relaciones públicas*. Barcelona: Mc Graw-Hill Interamerica de España, 2003.

---

Artigo recibido el 15.11.2013 y aprobado el 01.12.2013.