

Índice

DOSSIER MONOGRÁFICO

EDITORES TEMÁTICOS (Thematic Editors)

Dra. Agrivalca Ramsenia Canelón Silva, Universidad de La Sabana (Colombia).

Dra. Ana Almansa Martínez, Universidad de Málaga (España).

- 1. Gestión interactiva de la comunicación de la RSE de las empresas de Argentina en Facebook..... 7-18**
Interactive management of the CSR communication of Argentinian companies on Facebook
Dra. Ileana Zeler , Dr. Paul Capriotti
- 2. El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35 19-32**
Corporate volunteering within social responsibility strategies of IBEX 35 companies
Dr. Luis Mañas-Viniegra
- 3. El aporte de la Teoría de la Economía Civil a la argumentación de la RSE 33-45**
Contributions from the Civil Economy Theory to the argumentation of CSR
Oscar Daniel Licandro Goldaracena
- 4. La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación 47-60**
Social Responsibility or sustainability: an approach from the environment and communication
Dra. Cecilia Burgos Romero
- 5. Responsabilidad Social en el fútbol profesional español ¿Una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano? 61-77**
Corporate Social Responsibility in Spanish professional soccer: a relationship for the development of a new citizenship?
Dra. Isabel Ruiz-Mora y Dr. Daniel Guerrero-Navarro
- 6. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones del sector construcción en Medellín 79-94**
Strategies of Corporate Social Responsibility in the construction sector companies of Medellín
Dra. Yanyn Rincón Quintero, Daniela Montoya Álvarez y Paola Vélez Patiño
- 7. Responsabilidad social universitaria: el papel de los medios de comunicación y sus stakeholders 95-105**
University social responsibility: the role of the media and its stakeholders
Dra. Nereida Cea Esteruelas

SECCIÓN MISCELÁNEA

- 8. Migración: retos y oportunidades desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)..... 109-120**
Migration: challenges and opportunities from the perspective of Sustainable Development Goals (SDGs)
Dra. Agrivalca Ramsenia Canelón Silva y Dra. Ana Almansa Martínez
- 9. Capacidad de absorción: revisión de la literatura y un modelo de sus determinantes..... 121-140**
Absorptive capacity: a literature review and a model of its determinants
Dr. Gerardo J. Zapata Rotundo y Dra. Aymara Hernández Arias
- 10. La inversión en publicidad, retos para la televisión del siglo XXI 141-156**
Investment in advertising, challenges for 21st century television
Dra. Isabel Iniesta-Alemán, Dra. Carmen Marta-Lazo y María de la Cruz Zaró Becas

NORMAS EDITORIALES

- Normas editoriales básicas 159-163**

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral (abril y octubre), especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras. Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (*peer-review*), bajo metodología de pares ciegos (*double-blind review*), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia. «Retos» se encuentra indizada en Emerging Sources Citation Index (ESCI) de Web of Science, el catálogo LATINDEX, Sistema Regional de información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal, forma parte del Directory of Open Access Journals-DOAJ, pertenece a la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico, REDIB, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, REDALYC, además conforma la Matriz de Información para el Análisis de Revistas, MIAR. La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-6291) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés, siendo identificado además cada trabajo con un DOI (Digital Object Identifier System).

Domicilio de la publicación: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, casilla postal 2074, Cuenca-Ecuador. Teléfono (+5937) 2050000. Fax: (+5937) 4088958. Correo electrónico: revistaretos@ups.edu.ec

© RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía.
Impreso en Ecuador

Los conceptos expresados en los artículos competen a sus autores. Se permite la reproducción de textos citando la fuente. Los artículos de la presente edición pueden consultarse en la página web de la Universidad.

Consejo de Editores

EDITOR JEFE

Dr. Luis M. Romero-Rodríguez
Universidad Internacional de La Rioja, España

EDITORES ADJUNTOS

- MSc. Andrés Bayolo Garay, UPS, Ecuador
- MSc. Fabricio Freire Morán, UPS, Ecuador
- MSc. Javier Carrera Jiménez, UPS, Ecuador

EDITORES TEMÁTICOS

- Dra. Agrivalca Ramsenia Canelón Silva. Universidad de La Sabana (Colombia).
- Dra. Ana Almansa Martínez. Universidad de Málaga (España).

Consejo Científico

- Dr. Michele Bagella, Universidad Tor Vergata, Italia
- Dra. Sofía Vásquez Herrera, UPAEP, México
- Dr. Rafael Ravina Ripoll, Universidad de Cádiz, España
- Dra. Carmen Marta-Lazo, Universidad de Zaragoza, España
- Dra. Belén Puebla Martínez, Universidad Rey Juan Carlos, España
- Dra. María Cristina Vallejo, Flacso, Ecuador
- Dra. Judith Cavazos Arroyo, UPAEP, México
- Dr. Ángel Cervera Paz, Universidad de Cádiz, España
- Dr. Ebor Fairlie Frisancho, UNMSM, Perú
- Dr. Eduardo Dittmar, EAE Business School, España
- Dr. Geovanny Herrera Enríquez, ESPE, Ecuador
- Dr. Pedro Tito Huamaní, UNMSM, Perú
- Dr. Guillermo Gutiérrez Montoya, Universidad Don Bosco, El Salvador
- Dra. Pilar Marín, Universidad de Huelva, España
- Dra. Gabriela Borges, Universidade Federal Juiz de Fora, Brasil
- Dr. Augusto Hidalgo Sánchez, UNMSM, Perú
- Dr. Mario Lagunes Pérez, UPAEP, México
- Dr. Jairo Lugo-Ocando, Northwestern University, Qatar
- Dr. Tomás López-Gúzman, Universidad de Córdoba, España
- Dra. Patricia Vargas Portillo, CEDEU (URJC), España
- Dr. José Lázaro Quintero, Universidad Nebrija, España
- Dr. Pablo Mauricio Pachas, UNMSM, Perú
- Dr. Alfonso Vargas Sánchez, Universidad de Huelva, España
- Dr. Rodrigo Muñoz Grisales, Universidad EAFIT, Colombia
- Dr. Víctor Manuel Castillo, Universidad de Guadalajara, México
- Dra. Tania Chicaiza Villalba, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- Dr. Rodrigo Mendieta Muñoz, Universidad de Cuenca, Ecuador

- Dra. Cristina Simone, Sapienza Università di Roma, Italia
- Dr. Javier Rojas Villanueva, UNMSM, Perú
- Dr. Vlashkiv Mosquera Aldana, UPAEP, México
- Dr. Edgar Izquierdo Orellana, Espol, Ecuador
- Dr. Victor Castillo Girón, Universidad de Guadalajara, México
- MSc. Carlos Izquierdo Maldonado, UPS, Ecuador
- MSc. Fernando Barrera Salgado, UPS, Ecuador
- MSc. Marcelo Yáñez Pérez, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile
- Msc. Vanessa León León, Espol, Ecuador
- MSc. Oscar William Caicedo Alarcón, Universidad EAFIT, Colombia
- MSc. Pedro Montero Tamayo, UPS, Ecuador
- MSc. Raúl Álvarez Guale, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

Consejo Editorial Institucional UPS

CONSEJO DE PUBLICACIONES

- Dr. Javier Herrán Gómez, sdb.
- Dr. Juan Bottasso Boetti, sdb.
- Dr. Juan Pablo Salgado Guerrero
- Dr. Luis Álvarez Rodas
- MSc. Fabricio Freire-Morán
- Dr. José Juncosa Blasco
- MSc. Jaime Padilla Verdugo
- Dra. Floralba Aguilar Gordón
- MSc. Sheila Serrano Vicenti
- MSc. John Calle Sigüencia
- MSc. René Unda Lara
- MSc. Armando Gijalva Brito
- MSc. Andrea De Santis
- MSc. Mónica Ruiz Vásquez

EDITOR GENERAL UPS

Dr. Luis Álvarez-Rodas

CONSEJO TÉCNICO

MSc. Tania Barrezueta Cabrera
Dr. Ángel Torres-Toukoumidis

SERVICIO DE PUBLICACIONES

Hernán Hermosa (Coordinación General)
Marco Gutiérrez (Soporte OJS)
Paulina Torres (Edición)
Martha Vinuesa (Maquetación)
Raysa Andrade (Maquetación)

TRADUCTORA

Valentina Bravo
Adriana Curiel

EDITORIAL

Editorial Abya Yala (Quito-Ecuador)
Avenida 12 de octubre N422 y Wilson, Bloque A,
UPS Quito, Ecuador. Casilla 17-12-719
Teléfonos: (593-2) 3962800 ext. 2638
Correo electrónico: editorial@abyayala.org

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR

Javier Herrán Gómez, sdb

Rector

© Universidad Politécnica Salesiana
Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja
Casilla postal 2074
Cuenca, Ecuador.
Teléfono: (+593 7) 2 050 000
Fax: (+593 7) 4 088 958
E-mail: srector@ups.edu.ec

CANJE

Se acepta canje con otras publicaciones periódicas

Dirigirse a:

Secretaría Técnica de Comunicación y Cultura
Universidad Politécnica Salesiana
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja
Casilla postal 2074
Cuenca, Ecuador.

PBX: (+593 7) 2 050 000 - Ext. 1182

Fax: (+593 7) 4 088 958

Correo electrónico: rpublicas@ups.edu.ec

www.ups.edu.ec

Cuenca - Ecuador

Retos

Revista de Ciencias de la Administración y Economía

Año VIII, Número 16, abril-octubre 2018

ISSN impreso: 1390-6291 / ISSN electrónico: 1390-8618

La Administración de RETOS se realiza a través de los siguientes parámetros:

La revista utiliza el sistema anti plagio académico



Los artículos cuentan con código de identificación
(Digital Object Identifier)



El proceso editorial se gestiona a través del



Open Journal System

Es una publicación de acceso abierto (Open Access) con licencia Creative Commons



Las políticas *copyright* y de uso post print, se encuentran publicadas en el Repositorio de Políticas de Autoarchivo SHERPA/ROMEEO.

Los artículos de la presente edición pueden consultarse en: <http://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos>



Dossier Monográfico



Gestión interactiva de la comunicación de la RSE de las empresas de Argentina en Facebook

Interactive management of the CSR communication of Argentinian companies on Facebook

Dra. Ileana Zeler es profesora e investigadora de la Universitat Rovira i Virgili (España) (ileana.zeler@urv.cat) (<https://orcid.org/0000-0002-5550-1000>)

Dr. Paul Capriotti es profesor e investigador de la Universitat Rovira i Virgili (España) (paul.capriotti@urv.cat) (<https://orcid.org/0000-0002-9398-5886>)

Resumen

Facebook se ha convertido en una herramienta importante para la comunicación de la RSE. Gestionar de forma interactiva la comunicación de la RSE a través de Facebook ayuda a las empresas a aumentar los niveles de confianza y transparencia con sus públicos, y como consecuencia esto puede contribuir positivamente a la reputación corporativa. El objetivo de este estudio es analizar cómo las empresas de Argentina comunican las actividades de RSE a sus públicos en Facebook. El estudio incluye un análisis específico de la actividad de RSE, los contenidos, los recursos de comunicación y la interacción. Los objetivos fueron alcanzados mediante el análisis de contenido de 4456 posts de empresas de Argentina en la red social en 2015 y 2016. Los resultados indican que las empresas están utilizando Facebook para comunicar sus actividades de RSE. Sin embargo, la comunicación está más centrada en los temas económicos que en los temas de RSE. El modelo de comunicación es poco interactivo, lo cual significa que las empresas están desaprovechando las capacidades de la red social para promover el diálogo sobre la RSE con sus públicos. Se sugiere revisar las estrategias de comunicación de la RSE en Facebook para lograr relaciones efectivas con los públicos.

Abstract

Facebook has become an important tool for CSR communication. Interactive management of CSR communication on Facebook helps increase the levels of trust and transparency between companies and their stakeholders. Consequently, it could positively influence corporate reputation. The objective of this study is to analyze how Argentinian companies communicate CSR activities to their stakeholders on Facebook. The study includes a specific analysis of CSR activity, content, communication resources and interaction. The objectives were achieved by undertaking content analysis of 4 456 posts by Argentinian companies on the social network in 2015 and 2016. The results indicate that companies are using Facebook to communicate their CSR activities. However, communication is more focused on economic issues than on CSR issues. The communication model is not very interactive, which means that companies are missing out on the capabilities offered by the social network for promoting dialogue about CSR with their stakeholders. A review of CSR communication strategies on Facebook is suggested in order to establish effective relationships with stakeholders.

Palabras clave | keywords

Responsabilidad Social Empresarial, comunicación corporativa, Facebook, empresas, interacción.
Corporate Social Responsibility, corporate communication, Facebook, companies, interaction.

Cómo citar: Zeler, I., & Capriotti, P. (2018). Gestión interactiva de la comunicación de la RSE de las empresas de Argentina en Facebook. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 7-18. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.01>

1. Introducción y estado de la cuestión

En las últimas décadas, Argentina ha llevado adelante procesos para la inserción en el mercado económico mundial. La apertura de los mercados internacionales, junto a las adquisiciones y fusiones empresariales en América Latina impulsaron cambios en el modelo de gestión empresarial en Argentina. La relación de las empresas con los diferentes actores provocó la necesidad de incrementar la confianza y los niveles de transparencia, no sólo en términos de beneficios económicos, sino también en términos de responsabilidad social.

Cualquier iniciativa que tomen las empresas para lograr confianza y legitimidad a través de un comportamiento responsable debe incluir su capacidad para responder a las necesidades de los públicos y establecer contacto con ellos. Bögel (2015) afirma que uno de los desafíos de las empresas es lograr que los públicos crean en sus actividades de RSE. En este sentido, la comunicación de la RSE se vuelve en un aspecto clave para impulsar y fortalecer la relación de las empresas con sus públicos a través del diálogo y la participación activa.

La RSE contribuye a la integración en el entorno social, y su comunicación favorece a la reputación corporativa (Kim, 2017; Lee, 2016). Pero los efectos de una reputación positiva se producen cuando los públicos participan activamente en la comunicación de estas actividades (Eisenegger & Schranz, 2011). Por lo tanto, la interacción se convierte en un elemento importante de la gestión estratégica de la comunicación de la RSE.

Las redes sociales han cambiado la manera en que se comunica la RSE. Éstas se convirtieron en herramientas «one-to-one» claves para la comunicación de la RSE (Capriotti, 2017; Cortado & Chalmeta, 2016), y modificaron la manera en que establecen relaciones con los públicos (Kim, Park, & Wertz, 2010; Park & Reber, 2008; Taylor & Kent, 2014). El impacto de Internet y la Web 2.0 en la comunicación corporativa ha generado una evolución de la comunicación tradicional de RSE hacia la comunicación interactiva de RSE entre las organizaciones y sus públicos. La Web 2.0 aumentó la capacidad de los usuarios para influir y contribuir en los contenidos de RSE (Kilgour, Sasser, & Larke, 2015).

Así pues, el objetivo general de este estudio consiste en analizar cómo las empresas de Argentina comunican sus actividades de RSE a sus públicos en Facebook.

Facebook, la red social con mayor cantidad de seguidores activos mensualmente (Kemp, 2018), ayuda a comunicar efectivamente las actividades de RSE a los públicos. Esta red social permite el diálogo y la interacción de forma directa y cercana entre las empresas y los usuarios. Sin embargo, tal como afirman Losada-Díaz & Capriotti (2015), el hecho de que las empresas tengan perfiles en Facebook no genera mayor participación y visibilidad. Para que esto suceda, es necesario entender a las redes sociales como un instrumento de comunicación para establecer y mantener relaciones con los públicos, a través de la participación activa en la red social. Los expertos y profesionales recomiendan que las empresas publiquen entre 1 y 2 posts por día (Jordan, 2017; Patel, 2016). No obstante, los estudios concluyen que el nivel de actividad de las empresas en Facebook en general es poco frecuente (Devaney, 2015; Quintly, 2016). Así,

como primer objetivo específico se busca determinar qué nivel de actividad de RSE tienen las empresas en Facebook.

Los públicos pueden tener dos niveles de asociaciones vinculadas con dos roles básicos de las empresas: el rol económico y el rol social (Berens & Van Riel, 2004; Carroll, 1999; Haigh, Brubaker, & Whiteside, 2013). El rol económico está relacionado con las responsabilidades económicas-legales para la producción de productos y servicios. Y el rol social está vinculado a las responsabilidades sociales para el cuidado del medioambiente, la gestión de recursos humanos y las contribuciones económicas y sociales a la comunidad.

Las empresas están utilizando las redes sociales para comunicar información acerca de sus roles sociales y económicos. Pero los estudios indican que las empresas están centrando su comunicación en las redes sociales más en el rol económico (Cho, Furey, & Mohr, 2016; Haigh *et al.*, 2013; Park & Lee, 2016; Torres, 2017), especialmente los temas comerciales (Macnamara, 2016), que en los temas sociales en redes sociales. Las investigaciones demuestran que menos del 20% de los contenidos difundidos por las empresas son de temas de RSE (Cho *et al.*, 2016; Kim, Kim, & Hoon Sung, 2014). Así, como segundo objetivo específico se propone determinar qué tipo de contenidos de RSE están tratando las empresas en Facebook.

Para comunicar las actividades de RSE en Facebook, las empresas disponen de una serie de recursos de comunicación: recursos gráficos (imagen, texto y emoticones), interactivos (links, etiqueta a usuarios y hashtags) y audiovisuales (audio-videos e imágenes animadas –GIF–). El uso de estos recursos ayudan a difundir contenidos de manera atractiva y permiten generar interacción y diálogo con los públicos. De los recursos disponibles, se destacan los recursos audiovisuales, ya que permiten aumentar de manera efectiva el «engagement» (Pletikosa Cvijikj & Michahelles, 2013). A pesar del fuerte potencial y crecimiento en el uso de videos en Internet y las redes sociales (Fosk, 2017; Smith, 2017; Valentine, 2017), los recursos gráficos son más utilizados para difundir contenidos en redes sociales. Así, como tercer objetivo específico se plantea analizar cuáles son los recursos de comunicación que usan las empresas para difundir contenidos de RSE en Facebook.

La capacidad de Facebook de generar diálogo entre las empresas y los públicos permite que la comunicación de la RSE sea de carácter interactiva y no tanto informativa. Para generar diálogo e interacción sobre los contenidos publicados, Facebook ofrece 3 formas que pueden ser utilizadas simultáneamente por los usuarios: *likes*, *shares* y *comments*. Los *likes* (me gusta) son la forma pasiva de expresar aprecio sobre los contenidos sin expresión verbal, los *shares* (compartir) permiten que los usuarios sean portavoces voluntarios de los mensajes de otros usuarios a sus propios grupos sociales, y los *comments* (comentarios) ayudan a establecer conversaciones directas entre los usuarios (Abitbol & Lee, 2017).

A pesar del interés y predisposición de los usuarios a interactuar y dialogar sobre los contenidos de las empresas (Cho, Schweickart, & Haase, 2014), las empresas difunden principalmente contenidos de carácter informativo en Facebook (Shin, Pang, & Kim, 2015). Así, como cuarto objetivo específico se propone estudiar qué interacciones se están generando sobre los contenidos de RSE de las empresas en Facebook.

2. Material y métodos

El objeto de este estudio son las principales empresas de Argentina. Para la muestra se seleccionaron aquellas que tienen mejor reputación, por considerarlas referentes en temas de gestión de la comunicación y promotoras de la innovación en comunicación digital.

Para ello, se tomó como referencia el estudio anual de reputación corporativa *mercoEmpresas* elaborado por el MERCOSUR, y se seleccionaron las empresas presentes en el ranking de Argentina. Para evitar las empresas de éxito puntual, se analizó la presencia de las primeras empresas durante cuatro años consecutivos (desde 2013 hasta 2016). Así la muestra final incluye 26 empresas: Arcor, Cervecería y Maltería Quilmes, Mercedes Benz, Molinos Río de la Plata, Volkswagen, Toyota, Nestlé, Banco Galicia, Kimberly Clark, American Express, Mastellone Hnos. (La Serenísima), Tarjeta Naranja, Bayer, PSA Citroën, PSA Peugeot, Sony, Samsung, General Motors, SanCor, Santander Río, Ford, Renault, BBVA Francés, Grupo Techint, Bagó, Apple.

Para seleccionar los perfiles de las empresas en Facebook, se tomaron las *fanpages* corporativas oficiales de esta red social a nivel nacional. Las *fanpages* fueron localizadas a través de los enlaces directos a Facebook presentes en las páginas web oficiales de las empresas, o bien a través de los buscadores populares de Internet. Se descartaron aquellos perfiles que no pudieron ser verificados. Finalmente, se detectaron 23 *fanpages* de Argentina. Esto indica que la presencia de las empresas en Facebook es mayoritaria (más del 88,5%).

La unidad de análisis fueron los «posts» publicados en las *fanpages* corporativas de las empresas de Argentina en 2015 y 2016. Se tomaron las publicaciones realizadas durante 2 semanas por mes durante 12 meses: desde enero hasta junio de 2015 (los «posts» de semanas impares) y desde julio hasta diciembre de 2016 (los «posts» de las semanas pares). La muestra final quedó constituida por 4.456 «posts».

Para responder a los objetivos planteados para este estudio, se establecieron 4 preguntas de investigación (RQ), basadas en la «actividad», los «contenidos», los «recursos de comunicación» y la «interacción».

RQ 1: ¿Qué nivel de actividad de RSE tienen las empresas en Facebook? (Actividad)

RQ2: ¿Qué tipos de contenidos de RSE difunden las empresas en Facebook? (Contenidos)

RQ3: ¿Qué tipo de recursos de comunicación usan las empresas para difundir sus actividades de RSE en Facebook? (Recursos de Comunicación)

RQ4: ¿Las empresas están usando Facebook para interactuar y dialogar sobre sus actividades de RSE? (Interacción)

Así, se definieron cuatro categorías de análisis basadas en las preguntas de investigación establecidas (RQ). Las categorías de análisis fueron desarrolladas y testeadas en estudios previos (*v.gr.* Capriotti, Carretón, & Castillo, 2016; Losada-Díaz & Capriotti, 2015).

Para la RQ1 se desarrolló la categoría de «actividad», que permite determinar el nivel de actividad de RSE obtenido por el promedio de publicaciones diario y semanal de las publicaciones en Facebook.

Para la RQ2, se estableció la categoría de «contenido», que permite identificar los principales temas tratados por las empresas. Para ello, se identificaron 3 dimensiones claves: (a) Temas de negocios: temas relacionados con las actividades empresariales, comerciales y de negocios de las empresas. Para esta dimensión se identificaron cuatro tópicos: las estrategias (información vinculada con las políticas y estrategias empresariales), los resultados (información sobre resultados de negocios, financieros, económicos y bursátiles), la oferta (información relacionada con las características de los productos, servicios y marcas) y la innovación (información sobre los aspectos claves de la innovación creativa y productiva); (b) Temas de RSE: temas relacionados con las actividades de RSE de la empresa en sus actividades cotidianas. Para esta dimensión se determinaron tres tópicos: la integridad (información vinculada a los compromisos, estrategias, políticas y prácticas responsables a nivel de dirección de la empresa y de la gestión comercial y de marketing de la misma), el trabajo (información sobre aspectos laborales y de empleo de la empresa e información sobre los compromisos, estrategias, políticas y prácticas responsables a nivel de la gestión de los recursos humanos de la organización), y la ciudadanía (información relacionada con los compromisos, estrategias, políticas, prácticas responsables de la empresa a nivel social y medioambiental); y (c) Temas de contexto: temas relacionados con la situación general y del sector empresarial de la empresa. Para esta dimensión se señalaron tres tópicos: el contexto general (aspectos que no tienen que ver con la actividad del negocio), el contexto sectorial (aspectos que tienen que ver con la actividad del negocio) y el contexto relacional (aspectos que tienen que ver con la relación de la empresa con los usuarios).

Para la RQ3, se desarrolló la categoría «recursos de comunicación», que permite determinar los recursos utilizados para la difusión de los contenidos. Así, se definieron los siguientes recursos gráficos (texto, imagen y/o emoticón), interactivos (*link*, *hashtag* y/o etiqueta a usuarios), y audiovisuales (imagen animada y/o audio-video). En este análisis puede incluirse más de un recurso posible.

Para la RQ4, se estableció la categoría «interacción», que permite evaluar las herramientas disponibles en Facebook para promover la interacción sobre los contenidos publicados por las empresas en sus *fanpages* corporativas. Así se definieron 3 dimensiones de análisis: (1) Nivel de Apoyo: determinado por el volumen de *likes* obtenidos en los posts; (2) Nivel de Viralización: determinado por el volumen de *shares* obtenidos en los posts; y (3) Nivel de Conversación: determinado por el volumen de *comments* de las empresas y los usuarios en los posts.

La metodología utilizada fue el análisis de contenido de *posts*. Para la recolección de los datos se utilizó una herramienta de monitorización disponible en Internet llamada Fanpage Karma®. El planteamiento de las categorías de análisis permitió el diseño de una plantilla basada en Excel, en la cual se volcaron y codificaron los datos de la muestra.

3. Análisis y resultados

Los resultados son presentados a continuación, a partir de las preguntas de investigación (RQ) desarrolladas en la metodología. Los hallazgos indican que las empresas tienen una muy buena presencia en Facebook. Casi el 90% de las empresas analizadas están presentes en la red social estudiada (88,5%).

3.1. Actividad de las empresas en Facebook

Los resultados de la actividad (RQ1) indican que las empresas tienen un nivel de actividad bastante frecuente. Se publica al menos de 1 *post* por día por empresa de Argentina, entre 7 y 8 *posts* por semana (ver tabla 1).

Tabla 1. Nivel de actividad de las empresas en Facebook

Actividad	Total	Negocios	RSE	Contexto
Total General	4456	3300	480	669
Promedio diario	1,1	0,8	0,1	0,2
Promedio semanal	7,5	5,5	0,8	1,1

De los temas tratados por las empresas en Facebook (Tabla 1), se detecta que se publica alrededor de 1 *post* de RSE por semana, frente a una media de 5 y 6 *posts* de negocios por semana. Es decir, que los temas de RSE son tratados con mucha menos frecuencia que los temas comerciales, y algo menos que los temas de contexto. Mientras que las publicaciones sobre temas de RSE representan 1 de cada 7 u 8 *posts*, los temas de negocios representan 5 o 6 de cada 7 u 8 *posts*, por lo que éstos últimos están mucho más próximos a la media sugerida.

3.2. Contenidos difundidos por las empresas en Facebook

En relación al contenido (RQ2), se detecta que la mayoría de los *posts* se refieren a temas de negocios, es decir que las empresas concentran los temas comunicacionales en sus aspectos económicos. Casi el 75% de los *posts* informan sobre las actividades empresariales, comerciales y de negocios. La presencia de *posts* vinculados a los temas de RSE corresponden a una séptima parte de los temas de negocios. Alrededor del 10% de los *posts* hablan sobre las responsabilidades sociales y medioambientales. Aunque la diferencia es poco significativa, cabe destacar también que las empresas le dan mayor prioridad a los temas contextuales que a la propia comunicación de las actividades de RSE (ver tabla 2).

Tabla 2. Contenidos difundidos por las empresas en Facebook (%)

Contenido	%
Temas de negocios	74,1
Temas de RSE	10,9
Tems de Contexto	15,0

En la tabla 3 se observa las empresas concentran su comunicación fundamentalmente en los temas de ciudadanía, es decir, los compromisos y responsabilidades sociales y medioambientales (71%). En algunas ocasiones difunden mensajes sobre aspectos laborales y de empleo de la empresa, así como los compromisos, políticas y prácticas responsables a nivel de gestión de recursos humanos (18,5%), y prácticamente nunca hablan sobre las políticas y prácticas responsables a nivel de dirección de empresa y de la gestión comercial y de marketing de la organización (10,4%).

Del total de publicaciones referentes a temas de negocios, alrededor del 70% responden a la oferta comercial, es decir, a las características de los productos, servicios y marcas (Tabla 3). Las políticas y estrategias empresariales también son aspectos tratados con bastante frecuencia (22%). La innovación productiva y los resultados financieros son tratados muy pocas veces.

Tabla 3. Contenidos de RSE y de negocios (%)

Contenido	Dimensiones	%
Negocios	Estrategia empresarial	22,0
	Resultados financieros	0,1
	Oferta comercial	69,8
	Innovación productiva	8,0
RSE	Gobierno y ética	10,4
	RRHH y empleo	18,5
	Compromiso social y medioambiental	71,0

3.3. Recursos de comunicación utilizados por las empresas en Facebook

A partir de resultados de los recursos de comunicación (RQ3), se observa que las empresas utilizan fundamentalmente recursos gráficos para crear y difundir sus contenidos de RSE en Facebook (ver tabla 4). Prácticamente todas las publicaciones tienen texto (96,8%) e incluyen imágenes fijas (82,3%). Muy pocas veces incluyen los emoticones (14,3%). Este es un dato relevante ya que los mismos ayudan a transmitir información de forma amigable e informal, a la vez que ayudan a transmitir emociones y sentimientos con mayor efectividad.

Los recursos audiovisuales son los menos utilizados por las empresas para compartir información sobre sus actividades de RSE. La presencia de audio-videos e imágenes animadas es de aproximadamente un 15%. Los videos hallados representan alrededor de 6 veces menos el porcentaje de imágenes fijas, es decir que de cada 6/7 imágenes fijas se encuentra un video.

Por otra parte, un destacado porcentaje de *posts* contienen *hashtags* (46%) y *links* (51%). Esto indica que en al menos la mitad de los *posts* incluyen uno o más recursos interactivos, que promueven la interacción de los usuarios sobre las actividades de RSE de las empresas.

Tabla 4. Recursos de comunicación de las empresas en Facebook (%)

Recursos	Aspectos	%
Gráficos	Texto	96,8
	Imagen fija	82,3
	Emoticones	14,3
Audiovisuales	Imagen animada	7,5
	Audio-video	12,3
Interactivos	Etiqueta a usuarios	22,1
	Hashtags	46,0
	Link	51,7

3.4. Interacción generada en los contenidos de las empresas en Facebook

Finalmente, los resultados de la interacción (RQ4), muestran que la interacción generada en las publicaciones de las empresas está sustentada principalmente por el alto nivel de apoyo obtenido. El volumen de *likes* obtenido supera de forma muy significativa el volumen de *shares* y *comments* obtenidos sobre las actividades de RSE (tabla 5). Mientras que el nivel de apoyo alcanza el 90% de las interacciones generadas por los usuarios, el nivel de viralización y conversación en su conjunto apenas llegan al 10% de las interacciones. Además, del total de *comments* (4%), casi la totalidad responden a comentarios de los usuarios. Esto indica que los usuarios tienen interés en dialogar sobre las actividades de RSE de las empresas, pero las empresas tienen muy poco interés en intervenir en las conversaciones. Prácticamente no se encuentran comentarios de las empresas en sus propias publicaciones (0,4%).

Tabla 5. Interacción de las empresas en Facebook (%)

Nivel de Interacción	%
Nivel de Apoyo (<i>likes</i>)	90,3
Nivel de Viralización (<i>shares</i>)	5,3
Nivel de Conversación (<i>comments</i>)	4,4
<i>Comments</i> de las empresas	0,4
<i>Comments</i> de los usuarios	4,0

4. Discusión y conclusiones

Las redes sociales han cambiado la comunicación de la RSE. Facebook se ha convertido en una herramienta muy importante para las empresas, modificando las relaciones con los públicos. Esta red social permite a las empresas comunicar sus actividades de

RSE, generando diálogo y estableciendo relaciones con sus públicos. La comunicación de las actividades de RSE en Facebook ayuda a promover las relaciones con los usuarios y, como consecuencia, contribuye a consolidar una reputación corporativa. Sin embargo, esto es posible siempre y cuando se mantenga una participación activa de las empresas en la red social.

Las empresas tienen una presencia destacada en Facebook, y los resultados de la «actividad» (RQ1) señalan que están publicando contenidos con cierta periodicidad. Esta frecuencia es mínimamente adecuada de acuerdo a la media de publicaciones recomendada por los profesionales y expertos (1 y 2 *posts* por día por empresa), y se corresponde con los resultados de otros estudios previos (Estudio de Comunicación, 2017).

En cuanto a los «contenidos» de los *posts* (RQ2), se detecta que los temas de RSE son muy poco tratados por parte de las empresas de Argentina. Las empresas están utilizando Facebook principalmente para difundir información sobre temas comerciales (específicamente la comunicación de la oferta de productos, servicios y marcas). Estos resultados reafirman lo mencionado por Eisenegger y Schranz (2011) y Haigh *et al.* (2013), quienes señalan que los contenidos que difunden las empresas están enfocados en los negocios. La comunicación de las actividades RSE son poco tratadas en general por las empresas, y si son tratadas, están centradas en los compromisos sociales y medioambientales. Los temas de integridad y trabajo tienen una presencia casi testimonial.

Respecto a los «recursos de comunicación» (RQ3), se observa que las empresas continúan teniendo una tendencia firme al uso de recursos gráficos al momento de crear y difundir las actividades de RSE. A pesar de que Facebook ha puesto a disposición de las empresas una serie de recursos que contribuyen a promover la interacción con los usuarios, tales como los audiovisuales y los interactivos (Pletikosa Cvijikj & Michahelles, 2013), las empresas siguen usando principalmente imágenes fijas y texto en sus contenidos. Esto muestra que se está desaprovechando ampliamente las posibilidades que ofrece Facebook para promover el diálogo con los usuarios.

En relación a la «interacción» (RQ4), se manifiesta que hay un destacado interés por parte de los usuarios en interactuar sobre las publicaciones de las empresas, pero muy poco interés por parte de las empresas en dialogar con ellos. El nivel de apoyo de los usuarios es alto, sin embargo el nivel de viralización y conversación es bastante bajo. Este resultado puede estar vinculado a dos posibles razones. Por un lado, porque las empresas no están promoviendo lo suficiente la interacción a través de la creación de contenidos de RSE que incluyan recursos interactivos y audiovisuales, los que generan mayor nivel de compromiso por parte del usuario. Y por otro lado, porque están utilizando la red social como un canal de difusión de información y no de comunicación. Un estudio sugiere que las conversaciones e interacciones que generan las empresas en las redes sociales afecta la actitud y la confianza de los públicos sobre las empresas (Kim, 2017), y el hecho de que las empresas de Argentina prácticamente no intervengan en las conversaciones con los usuarios, afecta las relaciones con los públicos.

Así pues, las empresas están utilizando Facebook para la comunicación de sus actividades de RSE, pero su nivel de actividad en la red social es mínimamente adecuado. Además, están gestionando la comunicación en la red social desde una

perspectiva de negocios más que de RSE, llevando adelante de un modelo de comunicación unidireccional.

Cuando se incluye Facebook en las estrategias de comunicación de la RSE, las empresas deberían entender la red social como un instrumento clave para relacionarse e interactuar con sus públicos. Mantener una participación activa en temas de RSE y dialogar con los públicos son aspectos básicos de la gestión de la comunicación en Facebook. Sin embargo, las empresas están desaprovechando las capacidades dialógicas de Facebook para establecer relaciones con sus públicos, y dialogar sobre sus actividades de RSE. Su presencia en la red social está orientada a lograr mayor visibilidad. Por lo tanto, las empresas de Argentina deberían revisar sus estrategias de comunicación en Facebook en pos de generar diálogo con los públicos. Esto permite conocer las opiniones, intereses y expectativas de los usuarios sobre las actividades de RSE, logrando que se involucren y participen en estos temas en pos de aumentar la transparencia y contribuir a la reputación corporativa.

Este estudio ha contribuido a desarrollar una metodología integradora que permite analizar la comunicación dialógica de la RSE en Facebook. El estudio fue aplicado a las empresas con mejor reputación corporativa de Argentina y sus resultados permiten mostrar el estado de la cuestión. Sin embargo, para una futura investigación se podría aplicar esta metodología a otras redes sociales tales como Twitter, Instagram, etc., y/o a otras organizaciones en diferentes países del mundo. De esta manera se podría determinar si los resultados pueden ser replicados a otras organizaciones y redes sociales.

Referencias

- Abitbol, A., & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796-808. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Berens, G., & Van Riel, C. B. M. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>
- Bögel, P. M. (2015). Processing of CSR communication: insights from the ELM. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 128-143. <http://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2013-0095>
- Capriotti, P. (2017). The World Wide Web and the Social Media as Tools of CSR Communication. In S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder (Eds.), *Handbook of Integrated CSR Communication* (pp. 193-2010). Switzerland: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1>
- Capriotti, P., Carretón, C., & Castillo, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management*, 36(1), 97-104. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <http://doi.org/https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Cho, M., Furey, L., & Mohr, T. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 52-69. <http://doi.org/10.1177/2329490616663708>
- Cho, M., Schweickart, T., & Haase, A. (2014). Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. *Public Relations Review*, 40(3), 565-567. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.01.008>
- Cortado, F. J., & Chalmeta, R. (2016). Use of social networks as a CSR communication tool. *Co-*

- gent Business & Management, 3(1), 1187783. <http://doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783>
- Devaney, E. (2015). *Social Media Benchmarks Report • 2015*. <https://goo.gl/9SM1iq>
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2011). Reputation Management and Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 129-146). Sussex: Wiley-Blackwell.
- Estudio de Comunicación (2017). *Presencia de las empresas del Ibex 35 en el entorno digital*. Tercera edición. (<https://goo.gl/be535h>) (21-02- 2017).
- Fosk, A. (2017). *Futuro Digital 2017: América Latina*. ComScore. Miami. <https://goo.gl/uvCVJx>
- Haigh, M. M., Brubaker, P., & Whiteside, E. (2013). Facebook: examining the information presented and its impact on stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 52-69. <http://doi.org/10.1108/13563281311294128>
- Jordan, R. (2017). How Frequently Should I Post to Facebook? — Rachel B Jordan. (<https://goo.gl/7Lh3W4>) (21-06-2017).
- Kemp, S. (2018). Digital in 2018: world's internet users pass the 4 billion mark. (<https://goo.gl/i9m6be>) (20-05-2018).
- Kilgour, M., Sasser, S. L., & Larke, R. (2015). The social media transformation process: curating content into strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 326-343. <http://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2014-0046>
- Kim, J. Y. (2017). Effects of corporate online communication on attitude and trust : Experimental analysis of Twitter messages. *Public Relations Journal*, 11(2), 1-19. (<https://goo.gl/pCixrL>)
- Kim, S., Kim, S.-Y., & Hoon Sung, K. (2014). Fortune 100 companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility. *Journal of Communication Management*, 18(4), 343-362. <http://doi.org/10.1108/JCOM-01-2012-0006>
- Kim, S., Park, J.-H., & Wertz, E. K. (2010). Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites. *Public Relations Review*, 36(3), 215-221. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.001>
- Lee, S. (2016). How can companies succeed in forming CSR reputation? *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 435-449. <http://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2016-0009>
- Losada-Díaz, J. C., & Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook: comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 18(3), 889-904. <http://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.11>
- Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3/4), 146-169. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1228064>
- Park, H., & Reber, B. H. (2008). Relationship building and the use of Web sites: How Fortune 500 corporations use their Web sites to build relationships. *Public Relations Review*, 34(4), 409-411. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.06.006>
- Park, J., & Lee, H. (2016). The Analysis of Self-Presentation of Fortune 500 Corporations in Corporate Web Sites. *Business & Society*, 55(5), 706-737. <http://doi.org/10.1177/0007650313512586>
- Patel, N. (2016). *How Frequently You Should Post on Social Media According to the Pros*. (<https://goo.gl/XKYf63>) (21-06-2017).
- Pletikosa Cvijikj, I., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861. <http://doi.org/10.1007/s13278-013-0098-8>
- Quintly (2016). *Brand Study H1 2016: How do 30 of the biggest brands use Facebook?* (<https://goo.gl/u78Wmp>).
- Shin, W., Pang, A., & Kim, H. J. (2015). Building Relationships Through Integrated Online Media: Global Organizations' Use of Brand Web Sites, Facebook, and Twitter. *Journal of Business and Technical Communication*, 29(2), 184-220. <http://doi.org/10.1177/1050651914560569>
- Smith, T. (2017). *Global Web Index Trends 17: The Trends to Watch in 2017*. (<https://goo.gl/vxqBRZ>) (10-10-2017)

- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Torres, P. H. (2017). Nivel de uso de las redes sociales en el proceso de comunicación en las MIPES de Cuenca. *Retos*, VIII(14), 81-98. <http://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.04>
- Valentine, O. (2017). *Over 1 in 2 Now Watch Video on Social Each Month - GlobalWebIndex Blog*. (<https://goo.gl/E6Hh9c>) (19-10-2017).



El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35

Corporate volunteering within social responsibility strategies of IBEX 35 companies

Dr. Luis Mañas-Viniegra es profesor e investigador de la Universidad Complutense de Madrid (España) (lmanas@ucm.es) (<https://orcid.org/0000-0001-9129-5673>)

Resumen

El voluntariado corporativo se encuentra en auge en las empresas, que mejoran su reputación y el compromiso de los empleados con la política de responsabilidad social de la organización, a la vez que éstos contribuyen con su tiempo y habilidades a la mejora de las comunidades locales. Esta investigación analiza la implantación del voluntariado corporativo en las empresas del IBEX 35 a partir de un análisis de contenido de sus páginas web e informes anuales. El 25,71% de las empresas no tiene un programa de voluntariado corporativo declarado, a pesar de que en el sector Tecnología y Telecomunicaciones la implantación es del 100%. El 45,71% presenta un enfoque hacia su actividad empresarial y las acciones son principalmente sociales, educativas y medioambientales, incluyendo el 54,29% los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) específicamente en sus acciones de voluntariado corporativo. Según la información recabada, existen pocos incentivos para los empleados y el 49,57% de las empresas informa expresamente que no se podrá realizar voluntariado corporativo durante la jornada laboral. La comunicación comienza a ser específica, contando un 28,57% de las empresas con una marca de voluntariado corporativo ad hoc y un sitio web propio para fomentar la gestión y visibilidad de estos programas, a pesar de que sólo una empresa, Telefónica, dispone de redes sociales monotemáticas sobre su voluntariado corporativo, siendo también la única empresa que cuenta con una comisión de selección de voluntarios.

Abstract

Corporate volunteering is on the rise in companies as they strive to improve their reputation and the level of commitment of employees through policies of social responsibility. In turn, employees simultaneously contribute their time and skills to improving local communities. This research analyzes the implementation of corporate volunteering programs in IBEX 35 companies based on content analysis of their web pages and annual reports. The percentage of companies that do not have a corporate volunteering program is 25.71%, despite the fact that the Technology and Telecommunications sector have a 100% implementation rate of such programs. Out of all IBEX 35 companies, 45.71% perform volunteering activities related to their business activity, and such actions are mainly social, educational and environmental. Moreover, from the companies on the IBEX 35, 54.29% specifically include Sustainable Development Goals in their corporate volunteering actions. There are few incentives for employees, and 49.57% of companies expressly state that corporate volunteering activities cannot be carried out during working hours. Communication by companies of these volunteer programs has become more specific. As such, 28.57% of companies have a corporate network and their own website to promote the management and visibility of these programs, even if there is only one company, Telefónica, which offers social networks specifically committed to its corporate volunteering program, is the only company with a commission for selecting volunteers.

Palabras clave | keywords

Responsabilidad Social Corporativa, voluntariado corporativo, IBEX 35, voluntariado de empleados, conducta cívica organizacional, marca corporativa.

Corporate Social Responsibility, corporate volunteering, IBEX 35, employee volunteering, organizational citizenship behavior, corporate brand.

Cómo citar: Mañas-Viniegra, L. (2018). El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 19-32. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.02>

1. Introducción

El voluntariado corporativo es la organización formal por parte de la empresa de programas para empleados que desean poner sus habilidades y su tiempo al servicio de la comunidad de forma voluntaria y desinteresada (Wild, 1993). Para ello, se desarrollan programas específicos en los que los empleados pueden participar como un equipo o se liberan horas de trabajo a cambio de participar individualmente en los programas de voluntariado de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en áreas como educación, salud, medioambiente, apoyo a jóvenes o personas mayores, entre otros (Solomon *et al.*, 1991). El voluntariado corporativo es un fenómeno global en crecimiento (*v. gr.* Caligiuri, Mencin, & Jiang, 2013; Rodell *et al.*, 2016; Licandro, 2017) que hay que ubicar principalmente dentro de las empresas, puesto que el voluntariado corporativo dentro de las organizaciones sin ánimo de lucro se encuentra plenamente integrado con los propios servicios que prestan éstas (Roza *et al.*, 2017), a pesar de que para las propias ONG como organizaciones sí existen posibilidades de colaboración con las empresas para organizar esos programas de voluntariado corporativo (Samuel, Wolf, & Schiling, 2013).

El voluntariado corporativo hay que contextualizarlo dentro de la «economía de la reputación» (Johndrow, 2010) y de la creación de valor compartido (Porter, & Kramer, 2011), en la que el propio trabajo se difumina como factor meramente económico y adquiere entidad como fenómeno sociocultural (Jones, 2011), deseando los empleados expresar valores significativos que refuerzan su integridad y que son inherentes a la actividad de voluntariado (Brockner, Senior, & Welch, 2014).

Entre los motivos por los que los empleados realizan voluntariado corporativo destacan la lealtad a la organización, la oportunidad de mejorar la red de contactos, el desarrollo de habilidades y la satisfacción personal por la ayuda prestada (Loosemore, & Bridgeman, 2017), aun reconociendo la influencia que la propia empresa puede tener en la decisión más allá de los beneficios personales que proporcionan las buenas acciones (Peloza, & Hassay, 2006) y de los propios motivos altruistas (Peloza, Hudson, & Hassay, 2009). Los empleados de menor edad son los más susceptibles de participar en el voluntariado corporativo (Peterson, 2004; Waikayi *et al.*, 2012) debido a su compromiso inicial, a pesar de la necesidad de la motivación continua para la participación por parte de la empresa (Pajo, & Lee, 2011). Además, las empleadas voluntarias muestran una mayor satisfacción laboral relacionada con el voluntariado, relación que no se muestra en el caso de los empleados de género masculino (Peterson, 2004a). Asimismo, la desigualdad de género se puso de manifiesto en Canadá al identificar menores probabilidades en las empleadas de recibir el apoyo de la empresa en tareas de voluntariado en forma de horas libres (MacPhail, & Bowles, 2009).

Los principales beneficios del voluntariado corporativo para la organización que lo promueve son la reputación (Cycyota, Ferrante, & Schroeder, 2016), la atracción del talento, el desarrollo de mayores habilidades (Jones, 2016) y la capacitación que adquieren los empleados (Loosemore, & Bridgeman, 2017). En efecto, la atracción del talento hay que vincularla con el compromiso que los empleados adquieren con la misión de la empresa, en tanto que ésta comparte sus valores, ampliando su red de contactos con individuos que comparten similares valores en el entorno en el que trabajan (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008), considerando, además, que las iniciativas

en responsabilidad social de una empresa mejoran la identificación del empleado con la empresa, su actitud, relación y comportamiento hacia la misma (Gilder *et al.*, 2005; Muthuri, Matten, & Moon, 2009; Kim *et al.*, 2010). A pesar de esa mayor identificación con su empresa por parte de los voluntarios, no se ha asociado el voluntariado con mayores niveles de cumplimiento normativo o *compliance* en las empresas estadounidenses (Houghton, Gabel, & Williams, 2009).

Es precisamente en un clima laboral de mutua confianza cuando los empleados ofrecen su creatividad y experiencia (Kim, & Mauborgne, 1997). Las experiencias de voluntariado positivas que vayan acompañadas del apoyo de la dirección de la empresa fomentan que los empleados repitan su participación (Grant, 2012) e incrementen su lealtad a la organización (Carroll, 1990). A pesar de ello, no se puede obviar el componente de estrategia empresarial implícito en cualquier acción de responsabilidad social (Porter, & Kramer, 2006) y la percepción positiva que ésta despierta en sus públicos estratégicos –*stakeholders*– (Plewa *et al.*, 2015), lo que hace más propicio que sean las grandes empresas las que impulsen el voluntariado corporativo de un modo más formal, estratégico y generalizado que las pequeñas (Basil *et al.*, 2011), aunque éstas deben mejorar la formación de los voluntarios, puesto que es el aspecto menos satisfactorio para ellos (Do-Paco, & Nave, 2013).

Los programas de voluntariado corporativo también han comenzado a incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que Naciones Unidas (2015) ha promovido entre las empresas como agentes activos para alcanzar los 17 objetivos marcados para el año 2030. A pesar de que tradicionalmente se ha considerado que la comunicación sobre las acciones en materia de responsabilidad social debía ser coherente con la actividad de la empresa, coherencia conocida como *fit*, comienza a ponerse en duda que se logre así una mayor convicción persuasiva sobre la honestidad de la organización (Villagra, Cárdbaba, & Ruiz San Román, 2016).

Más allá de la reputación que pueda suponer para la empresa o la implicación que ésta pueda lograr de sus empleados, hay que considerar diferentes tipos de implantación en función de la dedicación horaria permitida por la organización. De este modo, un estudio realizado en Canadá puso de manifiesto que el respaldo pasivo al voluntariado se concretaba en tiempo libre no remunerado (71%) y el ajuste de los horarios de trabajo (78%), mientras que el respaldo activo con tiempo libre remunerado para destinar a la participación en el voluntariado se reducía al 29% (Basil *et al.*, 2009). Los voluntarios corporativos cuentan con el apoyo de familiares y amigos para ocupar su tiempo en estas tareas, pero su desempeño laboral puede estar sujeto a distracciones si su experiencia de voluntariado no supone un aprendizaje para ellos (Hu *et al.*, 2016). Aunque no existen iniciativas normativas en este sentido, el Partido Conservador de Reino Unido incluyó en su programa electoral de 2015 la exigencia de que todas las grandes empresas y organismos públicos otorgaran tres días libres remunerados al año a sus empleados para participar en programas de voluntariado (Smith, 2017), pero la crisis que desencadenó el *Brexit* con la posterior dimisión del Primer Ministro, David Cameron, hizo que esta medida no llegase a proponerse formalmente.

En definitiva, el voluntariado corporativo ha ganado entidad dentro de los programas de responsabilidad social en las empresas, especialmente en las grandes, por

lo que es necesario evaluar el grado de implantación en las empresas que cotizan en el IBEX 35 como referentes en España.

2. Material y métodos

La presente investigación busca determinar el grado de implantación del voluntariado corporativo dentro de la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. Para ello, se servirá de los siguientes objetivos específicos: i) Establecer la implantación de programas de voluntariado corporativo por sectores empresariales del IBEX 35; ii) Determinar las empresas en las que estos programas se encuentran implantados y; iii) Recomendar buenas prácticas en cuanto a la implicación de los empleados en estos programas y la comunicación realizada a partir de las variables analizadas.

La hipótesis de partida (H_0) es que las principales empresas españolas todavía no han desarrollado sus programas de voluntariado corporativo en lo relativo a la implicación de sus empleados y especialmente en la comunicación e información pública dirigida a sus *stakeholders*.

La metodología se fundamenta en un análisis de contenido de las webs corporativas, informes de sostenibilidad y memorias de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35 para identificar la información relativa al voluntariado corporativo que realizan. El análisis de contenido se ha realizado durante marzo de 2018 a partir del censo compuesto por las empresas que cotizan en el IBEX 35 al inicio de ese mes, agrupadas en los seis sectores que establece la Bolsa de Madrid (ver tabla 1).

Tabla 1. Empresas del IBEX 35 por sectores

Sectores	Empresas
Petróleo y energía (Sector 1)	Enagas Endesa Gas Natural Iberdrola REE Repsol
Materiales básicos, industria y construcción (Sector 2)	Acciona Acerinox ACS Arcelormittal Ferrovial Siemens Gamesa Técnicas Reunidas
Bienes de consumo (Sector 3)	Grifols Inditex Viscofan

Sectores	Empresas
Servicios de consumo (Sector 4)	Abertis AENA DIA IAG Mediaset Meliá Hotels Intl.
Servicios financieros e inmobiliarios (Sector 5)	Bankia Bankinter BBVA Caixa Bank Inmobiliaria Colonial Mapfre Merlin Properties Sabadell Santander
Tecnología y telecomunicaciones (Sector 6)	Amadeus Cellnex Telecom Indra Telefónica

El análisis de contenido se realiza a partir de tres categorías, integradas por 18 variables en total, emergentes a partir de una pre-revisión de dimensiones estructuradas en la revisión de la literatura científica y del análisis previo de una muestra piloto constituida por las 6 empresas cotizadas con mayor crecimiento en febrero de 2018 –mes inmediatamente anterior a la fecha del estudio–, en relación a la líder por cada sector referenciado en la tabla 1. La relación de categorías y variables queda estructurada conforme al siguiente desglose (ver tabla 2):

Tabla 2. Categorías y variables de análisis

Categorías	Variables
Programa de voluntariado corporativo	Responsabilidad de gestión a través de su Fundación. Colaboración con organizaciones sociales profesionales. Contempla los ODS. Actividades relacionadas mayoritariamente con su actividad empresarial. Categoría de actividades ejecutadas. Total participantes activos. Comisión de selección de voluntarios. Participantes ajenos a la organización. Nº de países.

Categorías	VARIABLES
Incentivos para los empleados	Recompensas. Premio voluntario del año. Voluntariado en jornada de trabajo. Gastos cubiertos en vacaciones solidarias. Voluntariado online. Programas internacionales.
Comunicación del programa	Marca propia del programa. Web específica. Redes sociales específicas.

3. Resultados

A pesar del auge del voluntariado corporativo dentro de los planes de responsabilidad social en las empresas del IBEX 35, el 25,71% de las empresas aún no dispone de un programa específico declarado para sus empleados y se limita a realizar meras aportaciones económicas a ONG u otras organizaciones a través de una estrategia más próxima al patrocinio y mecenazgo que a un plan de responsabilidad social. Los sectores «Petróleo y Energía» y «Tecnología y Telecomunicaciones» presentan voluntariado corporativo en el 100% de las empresas de este índice bursátil español. Por el contrario, en el rubro «Servicios de consumo» únicamente el 33,33% de las empresas ha implementado algún programa de este tipo.

El 28,57% afirma canalizar sus programas de voluntariado corporativo a través de sus fundaciones, incrementándose hasta el 57,14% en el sector de «Materiales Básicos», resultando sorprendente que un 54,29% del total no ofrezca información en tal sentido. El 17,14% confía la gestión de sus programas a departamentos específicos de la empresa, como es el caso de las entidades financieras BBVA –Área de Talento y Cultura– o Santander –Comité de Sostenibilidad– y se inicia la tendencia de combinar ambos modelos con la creación de comités formados por varios departamentos, como por ejemplo la empresa Gas Natural, que aglutina a Recursos Humanos, Comunicación y Medio Ambiente; e integrar la gestión de la fundación con un apoyo departamental, como es el caso de Endesa, Mapfre o Telefónica. Mención especial merece Caixa Bank, que ha constituido la Asociación de Voluntarios de La Caixa para gestionar íntegramente sus programas de voluntariado, entre los que se encuentra el corporativo.

Aunque el 54,29% contempla los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de forma expresa en su voluntariado corporativo, el 20% aún no los incluye, a pesar de que sí lo hacen dentro de sus objetivos de sostenibilidad en el ámbito medioambiental. En este sentido, todas las empresas del sector «Petróleo y Energía» los incorporan.

En relación al *fit* de las acciones de responsabilidad social que deben decidir las organizaciones en relación a su actividad, el 45,71% de las empresas enfocan mayoritariamente sus acciones de voluntariado corporativo hacia la propia actividad que ejercen, aunque ésta se adecúe a unos fines sociales. A pesar de ello, un 25,71% esta-

blece estas actividades en función de los públicos y las comunidades locales con las que interactúa, con una mayor presencia de actividades diversas.

«Servicios de Consumo» es el sector que menor dependencia tiene de su actividad, al orientar la temática de su voluntariado corporativo declarado (16,67%). Estas actividades son mayoritariamente sociales (65,71%), educativas, de formación o sensibilización (57,14%), medioambientales (40,00%), de inclusión (34,29%), salud (25,71%) y otras de diversa índole (17,14%).

El número total de participantes activos declarados por las empresas del IBEX 35 en el último ejercicio asciende a 128 629. Dado que no todas han publicado los datos referidos al año 2017, a la fecha de finalización de la presente investigación no puede determinarse con exactitud qué porcentaje representa con respecto a los trabajadores actuales de las empresas del IBEX 35, pero se sitúa en torno al 10%. El sector «Servicios Financieros e Inmobiliarios» aporta el mayor número de voluntarios activos, 75 692 (58,84% del total).

Únicamente una empresa, Telefónica, declara disponer de una comisión de selección de voluntarios, que establece unas directrices claras para esa selección, tales como: i) participación en otras actividades del programa, ii) conocimiento de la acción social de la compañía, iii) experiencia en otros proyectos sociales, iv) adecuación del perfil a la actividad y, v) la motivación expresada para la participación. El resto de las empresas no ofrece información alguna al respecto, lo que permite inferir que el único criterio de selección es el orden de inscripción en el programa hasta completar el cupo de plazas disponibles. Este criterio aparece reflejado en la mayoría de los programas, pero no se indica si es el único excluyente, además de los que establece la propia Ley de Voluntariado (Ley 45/2015, de 14 de octubre), como no estar incluido en el registro de delincuentes sexuales y otros similares.

Sólo el 14,28% de las empresas permite a participantes ajenos a la organización, es decir, empleados, prejubilados y jubilados, inscribirse en las acciones de voluntariado corporativo, aunque de manera puntual los familiares pueden hacerlo en jornadas que suelen durar un día y tienen un carácter de concienciación e incluso convivencia, más que de participación activa. A pesar de ello, alguna empresa como AENA permite participar a proveedores y otras, como Caixa Bank o Indra, hacen lo propio con los clientes.

Los programas de voluntariado corporativo también son acordes a la vocación multinacional de las empresas del IBEX 35, extendiéndose tales programas a un total de 214 países agregados, muchos de ellos relacionados con la actividad de cada empresa y otros, determinados por la propia urgencia social de los países en los que se desarrollan.

Tabla 3. Análisis de los programas de voluntariado corporativo

Programa de voluntariado corporativo	Sector 1 (%)		Sector 2 (%)		Sector 3 (%)		Sector 4 (%)		Sector 5 (%)		Sector 6 (%)		Total (%)	
	Sí	No												
Responsabilidad de gestión a través de su Fundación	Sí	33,33	Sí	57,14	Sí	0,00	Sí	16,67	Sí	22,22	Sí	25,00	Sí	28,57
	No	16,67	No	0,00	No	66,67	No	0,00	No	33,33	No	0,00	No	17,14
	N/D	50,00	N/D	42,86	N/D	33,33	N/D	83,33	N/D	44,44	N/D	75,00	N/D	54,29
Colaboración con organizaciones sociales profesionales	Sí	100,00	Sí	71,43	Sí	66,67	Sí	33,33	Sí	77,78	Sí	75,00	Sí	71,43
	No	0,00	No	0,00										
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	66,67	N/D	22,22	N/D	25,00	N/D	28,57
Contempla los ODS	Sí	100,00	Sí	42,86	Sí	33,33	Sí	33,33	Sí	44,44	Sí	75,00	Sí	54,29
	No	0,00	No	28,57	No	33,33	No	0,00	No	33,33	No	25,00	No	20,00
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	66,67	N/D	22,22	N/D	0,00	N/D	25,71
Actividades relacionadas mayoritariamente con su actividad empresarial	Sí	83,33	Sí	42,86	Sí	33,33	Sí	16,67	Sí	33,33	Sí	75,00	Sí	45,71
	No	16,67	No	28,57	No	33,33	No	0,00	No	44,44	No	25,00	No	25,71
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	83,33	N/D	22,22	N/D	0,00	N/D	28,57
Categoría de actividades ejecutadas (Social = SL; Educación = ED; Medio ambiente = MA; Salud = SD; Inclusión = IN; Otras = OT)	SL	100,00	SL	57,14	SL	66,67	SL	16,67	SL	66,67	SL	100,00	SL	65,71
	ED	100,00	ED	71,43	ED	33,33	ED	0,00	ED	66,67	ED	50,00	ED	57,14
	MA	83,33	MA	28,57	MA	0,00	MA	0,00	MA	44,44	MA	75,00	MA	40,00
	SD	33,33	SD	28,57	SD	33,33	SD	16,67	SD	22,22	SD	25,00	SD	25,71
	IN	66,67	IN	0,00	IN	33,33	IN	0,00	IN	55,56	IN	50,00	IN	34,29
	OT	33,33	OT	28,57	OT	0,00	OT	16,67	OT	0,00	OT	25,00	OT	17,14
Total participantes activos	6.462		15.135		1.300		N/D		75.692		30.040		128.629	
Comisión de selección de voluntarios	Sí	0,00	Sí	25,00	Sí	2,86								
	No	0,00	No	0,00										
	N/D	100,00	N/D	75,00	N/D	97,14								
Participantes ajenos a la organización	Sí	16,67	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	16,67	Sí	22,22	Sí	25,00	Sí	14,28
	No	50,00	No	14,29	No	0,00	No	0,00	No	55,56	No	50,00	No	31,43
	N/D	33,33	N/D	85,71	N/D	100,00	N/D	83,33	N/D	22,22	N/D	25,00	N/D	54,29
Nº de países (inc. España)	21		58		10		1		34		90		214	

Ninguna empresa declara en su información pública ofrecer días libres adicionales por participar en jornadas de voluntariado corporativo, más allá de que la participación del empleado se produzca durante la jornada laboral, algo que sucede únicamente en el 22,86% de los casos, declarando expresamente el 48,57% que no se contempla esta posibilidad. Únicamente Telefónica reconoce la labor del voluntario corporativo con un premio específico para esta labor, cubriendo además todos los gastos de los empleados

que se acogen al programa de vacaciones solidarias junto a Iberdrola, las dos únicas empresas que lo hacen. Sorprende también que, a pesar del carácter multinacional de las empresas del IBEX 35, apenas el 45,71% de sus programas de voluntariado tengan un carácter internacional, en el sentido de que los empleados de un centro de trabajo en un país puedan participar en las actividades organizadas en los demás países por los otros centros. Tampoco se encuentran desarrollados los programas de voluntariado *online*, impulsados sólo por el 14,29% de las empresas, todas ellas del sector energético junto a Telefónica, que destaca especialmente en este apartado.

Tabla 4. Análisis de los incentivos para empleados del voluntariado corporativo

Incentivos para los empleados	Sector 1 (%)		Sector 2 (%)		Sector 3 (%)		Sector 4 (%)		Sector 5 (%)		Sector 6 (%)		Total (%)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Recompensas (días libres extras)	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00
	No	100,00	No	71,43	No	66,67	No	0,00	No	0,00	No	100,00	No	48,57
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	100,00	N/D	100,00	N/D	0,00	N/D	51,43
Premio voluntario del año	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	25,00	Sí	2,86
	No	100,00	No	71,43	No	66,67	No	16,67	No	77,78	No	75,00	No	68,57
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	83,33	N/D	22,22	N/D	0,00	N/D	28,57
Voluntariado en jornada de trabajo	Sí	33,33	Sí	28,57	Sí	33,33	Sí	0,00	Sí	11,11	Sí	50,00	Sí	22,86
	No	16,67	No	0,00	No	0,00	No	0,00	No	0,00	No	0,00	No	2,86
	N/D	50,00	N/D	71,43	N/D	66,67	N/D	100,00	N/D	88,89	N/D	50,00	N/D	74,29
Gastos cubiertos en vacaciones solidarias	Sí	16,67	Sí	14,29	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	25,00	Sí	8,57
	No	0,00	No	0,00	No	0,00	No	0,00	No	0,00	No	0,00	No	0,00
	N/D	83,33	N/D	85,71	N/D	100,00	N/D	100,00	N/D	100,00	N/D	75,00	N/D	91,43
Voluntariado online	Sí	50,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	50,00	Sí	14,29
	No	50,00	No	71,43	No	66,67	No	16,67	No	77,78	No	25,00	No	54,29
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	83,33	N/D	22,22	N/D	25,00	N/D	31,43
Programas internacionales	Sí	66,67	Sí	71,43	Sí	66,67	Sí	0,00	Sí	22,22	Sí	75,00	Sí	45,71
	No	33,33	No	0,00	No	0,00	No	16,67	No	22,22	No	0,00	No	14,29
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	83,33	N/D	55,56	N/D	25,00	N/D	40,00

El 28,57% de las empresas dispone ya de una marca propia de voluntariado corporativo que va más allá de incluir la palabra «voluntarios» a la marca corporativa e implica un logo propio acorde con la identidad visual corporativa o un *namning* específico. Nombres tan diversos como «EnREDando», «Solidarios», «Altruís», «Mueve.te» o «Sabadell Life», se acompañan con logos específicos como los que pueden apreciarse en la siguiente figura:

Figura 1. Identidad visual corporativa de los programas de voluntariado corporativo



Fuente: webs corporativas de las empresas (2018)

Precisamente, de las empresas que disponen de una marca propia para su programa de voluntariado corporativo, el 28,57% también han desarrollado una web específica para gestionar y dar visibilidad a sus programas, en muchas de las cuales se integran los programas de voluntariado de las ONG con las que colaboran y los propios programas de voluntariado corporativo. Menor aún es la presencia en redes sociales con cuentas y contenidos referidos específicamente a los programas de voluntariado corporativo y únicamente Telefónica lo hace en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube. El seguimiento por parte de los públicos es escaso, alcanzando 8398 *likes* en su *fan page* de Facebook. El resto de empresas opta por integrar la comunicación de sus acciones de voluntariado como una publicación más dentro de las redes sociales de sus fundaciones o de la propia empresa, aunque alguna como Mapfre lo hace con el *hashtag* propio #VoluntariosMAPFRE. Llama la atención que Caixa Bank, que es una de las empresas con un programa de voluntariado corporativo más desarrollado, utilice Facebook como grupo privado, es decir, como herramienta de comunicación interna y no externa.

Tabla 5. Análisis de la comunicación del voluntariado corporativo

Comunicación del programa	Sector 1 (%)		Sector 2 (%)		Sector 3 (%)		Sector 4 (%)		Sector 5 (%)		Sector 6 (%)		Total (%)	
Marca propia del programa	Sí	50,00	Sí	0,00	Sí	33,33	Sí	16,67	Sí	55,56	Sí	0,00	Sí	28,57
	No	50,00	No	71,43	No	33,33	No	16,67	No	22,22	No	100,00	No	45,71
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	66,67	N/D	22,22	N/D	0,00	N/D	25,71
Web específica	Sí	50,00	Sí	0,00	Sí	33,33	Sí	0,00	Sí	55,56	Sí	25,00	Sí	28,57
	No	50,00	No	71,43	No	33,33	No	33,33	No	22,22	No	75,00	No	45,71
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	66,67	N/D	22,22	N/D	0,00	N/D	25,71
Redes sociales específicas	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	0,00	Sí	25,00	Sí	2,86
	No	100,00	No	71,43	No	66,67	No	33,33	No	77,78	No	75,00	No	71,43
	N/D	0,00	N/D	28,57	N/D	33,33	N/D	66,67	N/D	22,22	N/D	0,00	N/D	25,71

4. Discusión y conclusiones

La mayoría de las empresas cotizadas en el índice bursátil español, IBEX 35, presenta programas de voluntariado corporativo, sin embargo son muchas las que lo tienen poco definido y confían totalmente su gestión a organizaciones externas, algo que sólo tiene sentido en una fase primigenia de desarrollo del mismo y que se encuentra más próximo al voluntariado que al voluntariado corporativo como apartado de la gestión estratégica.

Que más de la mitad de las empresas no ofrezcan información sobre si es la fundación (todas las empresas del IBEX 35 cuentan con una fundación generada a partir de su actividad) la última responsable de la gestión del programa de voluntariado corporativo, hace sospechar que se intenta evitar la sensación de que estos programas se pongan en marcha con una finalidad meramente fiscal, lo cual es acertado en términos de comunicación, pero escasamente coherente en términos de responsabilidad social, en tanto que se despejaría cualquier duda al canalizarlo a través de un departamento específico o un comité dentro de la empresa relacionado con la dirección de personas, la acción social, la comunicación, y la sostenibilidad, que, por otra parte, contribuiría a profesionalizar y personalizar el voluntariado corporativo dentro de la empresa.

La integración de los ODS dentro de los programas de voluntariado corporativo implica reconocer su contribución y la de los empleados participantes al reto marcado por Naciones Unidas para 2030 y comienza a desaparecer el reduccionismo que supone limitar estos ODS a las actuaciones de gestión medioambiental que venían haciéndose a través de los planes de sostenibilidad, dotándolos de un alcance global y transversal dentro de la organización.

Asimismo, la mitad de las empresas del IBEX 35 adoptan un enfoque más táctico que estratégico a la hora de decidir el «encaje» o *fit* de las actividades de voluntariado corporativo con su propia actividad como organización, lo que refleja también que todavía nos encontramos en las primeras fases de desarrollo de estos programas dentro de la política de responsabilidad social en España.

A pesar del avance en el número de empleados que participan activamente en programas de voluntariado corporativo, el 10% aún es una cifra que permite inferir el recorrido prospectivo de mejora que todavía deben implementar estos programas. También cabe poner en duda que esas cifras sean las reales, pues en determinada información proporcionada por algunas empresas no se refleja claramente que los empleados declarados sean los que realizan voluntariado corporativo, excluyendo una mera aportación económica que se realiza, por ejemplo, durante el Día Internacional del Voluntariado en el que muchas empresas participan. Podría, por tanto, ser inferior la participación de manera estricta en el voluntariado corporativo.

A pesar de que sólo Telefónica cuenta con la comisión de selección de voluntarios, lo que implica una auténtica profesionalización de estos programas y de la máxima implicación en su buen desarrollo por parte de la empresa, hay que considerar que, analizando la agenda de actividades de voluntariado de las diferentes empresas, muchas de éstas no alcanzan el objetivo en cuanto al número máximo de inscritos en el que se situaba el límite, lo que explica –que no justifica–, por qué aún no es una cuestión prioritaria para las demás empresas.

La apertura de los programas de voluntariado corporativo a clientes y proveedores, a pesar de su escasa implantación, pueden resultar una iniciativa interesante desde el punto de vista de integración de un mayor número de *stakeholders* con los que los empleados tienen un trato directo en sus funciones profesionales, pudiendo favorecer una mejor relación en su participación en programas de corte altruista, alejados de la tensión que la actividad económica puede despertar en el día a día de esa relación proveedor-cliente.

Aunque la propia esencia del voluntariado presupone una elección altruista que no espera a cambio más recompensa que la satisfacción personal, la implicación de la empresa que pone en marcha un programa de voluntariado corporativo debe plasmar el máximo compromiso favoreciendo la participación y reconociendo la labor de sus empleados.

Debe establecer un mínimo de horas de voluntariado que pueden realizarse durante la jornada laboral, algo que apenas sucede todavía, sin más limitación que las necesidades de servicio inexcusables que pudieran producirse en las fechas de la actividad para el normal funcionamiento de la empresa. Lo que no puede hacer es limitarla al tiempo libre o a las vacaciones de los empleados, ya que, en este caso, el voluntariado deja de ser corporativo y se convierte *ipso facto* en altruismo de los empleados.

Sin embargo, en el caso contrario, otorgar días libres adicionales como recompensa por haber participado como voluntario corporativo implicaría contravenir la Ley de Voluntariado (Ley 45/2015, de 14 de octubre), que expresa claramente en su artículo 3 que se llevarán «a cabo sin contraprestación económica o material, sin perjuicio del abono de los gastos reembolsables que el desempeño de la acción voluntaria ocasione a los voluntarios».

Cubrir totalmente los gastos de los empleados en los programas de vacaciones solidarias, potenciar el carácter internacional de los mismos, ya que sus empleados tienen un perfil eminentemente internacional, e implantar premios propios de voluntariado y programas *online* para los empleados que por sus propias funciones no puedan ausentarse de su puesto de trabajo para participar en otro tipo de programas son otras decisiones que deberían adoptar las empresas para fortalecer su voluntariado corporativo.

Estando en auge la creación de marcas y sitios web específicos de voluntariado corporativo para la gestión de los programas y la obtención de la visibilidad adecuada, sólo Telefónica dispone de redes sociales específicas para estos programas, lo que permite inferir que la comunicación de voluntariado corporativo sigue concibiéndose como una acción más integrada dentro de los planes de responsabilidad social o de las acciones de la fundación derivada de la empresa, a pesar de que algunas empresas identifiquen con un *hashtag* propio este tipo de programas en su comunicación externa.

Consecuentemente, los programas de voluntariado corporativo en las empresas del IBEX 35 aún deben seguir implantándose y desarrollándose en aquellas que ya los han consolidando con una gestión directa y propia, mejorando la participación de los empleados a través de los incentivos y ampliando la comunicación realizada.

Las limitaciones del estudio se centran en que el análisis de contenido se ha realizado en un momento concreto de estos programas de voluntariado corporativo, por lo que las futuras líneas de investigación deben abordar la evolución en comparación con lo realizado en empresas estadounidenses por la anticipación que muestran en la implantación de acciones responsables y la percepción que los públicos y los propios empleados tienen sobre estos programas, determinando el grado de repercusión en la reputación de la marca corporativa.

Referencias

- Basil, D. Z., Runte, M., Basil, M., & Usher, J. (2011). Company support for employee volunteerism Does size matter? *Journal of Business Research*, 64(1), 61-66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.002>
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M., & Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85, 387-398. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44. goo.gl/at1uHM
- Brockner, J., Senior, D., & Welch, W. (2014). Corporate Volunteerism, the Experience of Self-Integrity, and Organizational Commitment: Evidence from the Field. *Social Justice Research*, 27(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s11211-014-0204-8>

- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. F. (2013). Win-win-win: the influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860. <https://doi.org/10.1111/peps.12019>
- Carroll, P. B. (1990, 10 de agosto). Chivas Regal Report on working Americans: emerging values for the 1990s. *Wall Street Journal*, B6.
- Cycyota, C. S., Ferrante, C. J., & Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(3), 321-329. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>
- Do-Paco, O., & Nave, A. C. (2013). Corporate volunteering A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547-559. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>
- Gilder, D., Schuyt, T. N. M., & Breedijk, M. (2005). Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 143-152. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7101-x>
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- Houghton, S., Gabel, J. T. A., & Williams, D. W. (2009). Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance? *Journal of Business Ethics*, 87(4), 477-494. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9954-2>
- Hu, J., Jiang, K. F., Mo, S. J., Chen, H. H., & Shi, J. Q. (2016). The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 99-111. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.005>
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0438-9>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75. go.gl/qcBXbt
- Johndrow, A. (2010, 27 de agosto). Making money in the reputation economy. *Forbes*. go.gl/qwDnUO
- Jones, A. (2011). Theorising international youth volunteering: training for global (corporate) work? *Transactions of the Institute of British Geographers*, 36(4), 530-544. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2011.00433.x>
- Jones, D. A. (2016). Widely Assumed but Thinly Tested: Do Employee Volunteers' Self-Reported Skill Improvements Reflect the Nature of Their Volunteering Experiences? *Frontiers in Psychology*, 7, 1-24. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00495>
- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. BOE, 247, de 15 de octubre de 2015. (go.gl/XmPLT7).
- Licandro, O. (2017). The relationship between corporate volunteering and corporate social responsibility: results of an empirical study. *Ekonomski Vjesnik*, 30(1), 67-83. (go.gl/ViSBNN).
- Loosemore, M., & Bridgeman, J. (2017). Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits. *Construction Management and Economics*, 35(10), 641-653. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1315150>
- MacPhail, F., & Bowles, P. (2011). Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 405-416. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9716-1>
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75-89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>
- Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. go.gl/3cGMLL

- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467-482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Peloza, J., & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Peloza, J., Hudson, S., & Hassay, D. N. (2009). The Marketing of Employee Volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85, 371-386. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9734-z>
- Peterson, D. K. (2004). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 371-386. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020872.10513.f2>
- Peterson, D. K. (2004a). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(5-6), 615-627. <https://doi.org/10.1108/00483480410561510>
- Plewa, C., Conduit, J., Quester, P. G., Pascale, G., & Johnson, C. (2015). The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 643-659. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2>
- Porter M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schroeder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 42(1), 55-84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Roza, L., Shachar, I., Mejis, L., & Hustinx, L. (2017). The nonprofit case for corporate volunteering: a multi-level perspective. *Service Industries Journal*, 37(11-12), 746-765. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1347158>
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate Volunteering Benefits and Challenges for Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(2), 163-179. <https://doi.org/10.1002/nml.21089>
- Smith, J. D. (2017). David Cameron's three-day volunteering initiative: genuine proposal or electoral sham? *Voluntary Sector Review*, 8(2), 219-227. <https://doi.org/10.1332/204080517X14938215340094>
- Solomon, S. W., Ragland, B. O., Wilson, R. E., & Plost, M. (1991). Encouraging company employees to volunteer: Corporate Contribution. En J.P. Shannon (ed.), *The Corporate Contributions Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Villagra, N., Cárdbaba, M. A. M., & Ruiz San Román, J. A. (2016). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Communication & Society*, 29(2), 133-149. <https://doi.org/10.15581/003.29.2.sp.133-149>
- Waikayi, L., Fearon, C., Morris, L., & McLaughlin, H. (2012). Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision*, 50(3-4), 349-367. <https://doi.org/10.1108/00251741211216188>
- Wild, C. (1993). *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business* (The Conference Board, New York, NY) Report 1029.



El aporte de la Teoría de la Economía Civil a la argumentación de la RSE

Contributions from the Civil Economy Theory to the argumentation of CSR

Oscar Daniel Licandro Goldaracena es Investigador y Coordinador del Programa de Investigación sobre RSE de la Universidad Católica del Uruguay (Uruguay) (olicandr@ucu.edu.uy) (<https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>)

Resumen

Pese a la creciente legitimidad que está adquiriendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la argumentación teórica de esa legitimidad presenta fuertes debilidades. Estas debilidades se explican, en parte, porque esa argumentación no está basada en un marco de teoría económica alternativo a la Economía Neoclásica, en cuyos postulados e ideas se apoyan las principales críticas a la existencia de la RSE. Para esta escuela el concepto de RSE entra en contradicción con ideas como la que el fin de la empresa consiste exclusivamente en la maximización de las ganancias, la esfera económica es independiente de la social, el mercado es moralmente neutro y que las relaciones económicas se basan exclusivamente en el intercambio de equivalentes sin dejar espacio para la reciprocidad. El presente artículo tiene la intención de argumentar que la escuela denominada «Economía Civil» aporta un marco teórico desde el cual es posible responder a esas críticas y ofrecer una argumentación de la RSE basada en esa teoría. El documento fue construido mediante revisión bibliográfica y reflexión teórica del autor. Se identifican cinco dimensiones que caracterizan el concepto de RSE, luego se analizan los argumentos neoclásicos que invalidan esas dimensiones y finalmente, se exponen los argumentos de la Economía Civil que los legitiman.

Abstract

In spite the growing legitimacy of Corporate Social Responsibility (CSR), its theoretical argumentation presents great weaknesses. These weaknesses are explained, in part, because the argument is not based on a framework of economic theory, alternative to Neoclassical Economics, whose postulates and ideas support the main criticisms of the existence of CSR. The concept of CSR contradicts ideas such as: the end of the company consists exclusively on maximizing profits, the economic sphere is independent of the social sphere, the market is morally neutral, and economic relations are based exclusively in equivalent exchange without allowing reciprocity. This article argues that the school of Civil Economy provides a theoretical framework from which it is possible to respond to these criticisms and offer an argument for CSR based on its theories. The document was constructed using a bibliographic review and theoretical reflection by the author. It identifies five dimensions that characterize the concept of CSR. It then analyzes the neoclassical arguments that invalidate those dimensions. Finally, it presents the arguments from Civil Economy that legitimize.

Palabras clave | keywords

Economía Civil, Economía Neoclásica, Responsabilidad Social Empresarial, stakeholder, externalidades, Ética. Civil Economy, Neoclassical Economy, Corporate Social Responsibility, stakeholder, externalities, ethics.

Cómo citar: Licandro Goldaracena, O.D. (2018). El aporte de la Teoría de la Economía Civil a la argumentación de la RSE. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 33-45. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.03>

1. Introducción

Si bien la RSE posee actualmente un importante grado de legitimidad en el mundo corporativo y es un tema que ocupa un lugar relevante en la investigación académica, todavía existen fuertes críticas a este concepto que sus partidarios no han podido refutar en forma clara y contundente, en particular, las críticas que provienen de la escuela de Economía Neoclásica.

Si se analizan los documentos internacionales más importantes sobre RSE (como el Libro Verde de la Unión Europea, el Pacto Global de las Naciones Unidas o la guía ISO 26.000) y las diversas elaboraciones teóricas sobre este concepto, es posible concluir que en ellos no se propone una fundamentación de teoría económica de la RSE o, si se lo hace, esa fundamentación se formula en el marco de los conceptos centrales de la teoría neoclásica de la economía. Lo mismo ocurre si se analiza con detenimiento la forma como se abordan teóricamente los principales problemas que involucra este concepto: la gestión de las externalidades negativas de las empresas, la relación con los *stakeholders*, el comportamiento ético en los negocios, el involucramiento de la empresa en la solución de los problemas sociales o la creación de valor compartido. Es probable, además, que ello explique la supremacía de una fundamentación de tipo instrumental, en la que se propone la necesidad de la RSE como respuesta adaptativa de la empresa a un nuevo entorno o como estrategia pragmática e instrumental orientada a fines de rentabilidad, más que como una nueva visión filosófica –fundamentalmente de tipo moral– sobre el rol de la empresa en la sociedad.

El problema radica en que el concepto de RSE involucra un cuestionamiento profundo a la teoría económica dominante, aunque sus impulsores no sean conscientes de ello. Esta situación es la principal causa que explica la dificultad que tienen los impulsores de la RSE para refutar los argumentos en contra de esta filosofía de negocios, la mayoría de los cuales son formulados desde la perspectiva del pensamiento neoclásico de economía, donde destaca un célebre artículo de Milton Friedman (1970). Además, cabe destacar que a partir de la década de 1990 la producción académica sobre RSE prácticamente abandonó la reflexión teórica, para dar prioridad a la publicación de resultados de investigaciones empíricas, tal como lo señaló Carroll (1999), y como lo demuestra el hecho de que las nuevas definiciones sobre RSE propuestas en lo que va del siglo XX provienen de documentos institucionales, como el Libro Verde de la Unión Europea o la Guía ISO 26.000. Esta situación, que aún persiste, implicó una renuncia *de facto* a la discusión teórica sobre los fundamentos económicos de la RSE.

De ahí la necesidad de buscar un marco de teoría económica, basado en postulados diferentes a los neoclásicos, que sea consistente con el concepto de RSE. En este documento se argumenta que ese marco se encuentra en la escuela de pensamiento llamada «Economía Civil». El objetivo central de este documento es identificar y analizar los aportes de esta escuela a la fundamentación teórica de la RSE. El artículo identifica cinco dimensiones que componen el concepto moderno de RSE, analiza la inconsistencia lógica entre dichas dimensiones y los postulados del modelo neoclásico de economía y, finalmente, describe los elementos teóricos de la Economía Civil que dan un fundamento de teoría económica a esas dimensiones de la RSE.

2. Las dimensiones del concepto de RSE

El análisis de la literatura (académica y no académica) sobre RSE, producido en el correr de los últimos sesenta años, pone de manifiesto la existencia una amplia diversidad de aportes sobre este tema y, particularmente, sobre la definición del concepto, tal como lo demuestran Carroll (1999), Garriga & Melé (2004), Dahlsrud (2008) y Carroll (2015). En la segunda década del siglo XXI esa diversidad conceptual parece haber convergido en una definición que cuenta con amplios consensos, tanto a nivel académico como a nivel de los actores institucionales interesados en promover la RSE (por ejemplo: ONU, OCDE, Unión Europea). Ese consenso gira en torno a la definición y principales ideas que sobre la Responsabilidad Social se establecen en la Guía ISO 26.000, que la define como la «responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético» (ISO, 2011, p.106). Además, se señala en este documento que la adopción de la RSE resulta de una elección voluntaria, se incorpora a toda la operación de la empresa y presupone el cumplimiento de las leyes locales e internacionales.

La revisión de la literatura sugiere que se trata de un concepto complejo y multidimensional, tal como lo evidencia el trabajo de Carroll (2015), quien analiza los puntos en común y superposiciones entre la RSE y otros cinco conceptos: Teoría del Valor Compartido, Teoría de los *Stakeholders*, Ciudadanía Corporativa, *Business Ethics* y Sostenibilidad. La revisión de la literatura sobre RSE de los últimos sesenta años pone de relieve que este concepto incluye al menos cinco dimensiones: 1) la gestión responsable de los impactos (externalidades) de la actividad empresarial sobre los *stakeholders*, la sociedad y el medioambiente; 2) la incorporación de los intereses y demandas de los *stakeholders* y la creación de valor compartido con ellos; 3) actuar en forma ética; 4) involucrarse en la solución de los problemas sociales y ambientales de la comunidad donde la empresa opera y 5) contribuir al desarrollo sostenible

La gestión de los impactos de la operación productiva y comercial constituye el núcleo central de la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000. Davis & Blomstrom (1966) sugirieron la idea de que las empresas deben considerar la forma como su actividad afecta a los demás actores. Fitch (1976) definió la RSE como el intento de resolver los problemas sociales que ellas generan. Frederick *et al.* (1992) propusieron que las empresas deben ser responsables de los efectos de cualquiera de sus acciones en su comunidad y el medio ambiente. La Unión Europea afirmó que para ejercer plenamente su responsabilidad social, la empresa debe «identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas» (Commission of the European Communities, 2011, p.7). Más recientemente, Carroll (2015) observó que la gestión socialmente responsable de los impactos abarca dos dimensiones: por un lado, «proteger» a la sociedad de los impactos negativos y por otro, contribuir a «mejorar» las condiciones de la sociedad mediante impactos positivos deliberadamente buscados. De igual forma, Wymer & Rundle-thiele (2017), afirman que la RSE es una noción mediante la cual las organizaciones asumen la responsabilidad del impacto de sus actividades en un amplio variedad de *stakeholders*.

Johnson (1971) afirmó que la empresa socialmente responsable equilibra los intereses de múltiples actores, entre los que incluyó a los empleados, los proveedores y las

comunidades locales. Jones (1980, p. 59) asoció la RSE con la idea de que las empresas tienen obligaciones con sus *stakeholders* más allá de lo establecido en leyes y contratos. Evan & Freeman (1993) propusieron que el auténtico fin de la empresa es servir de vehículo para coordinar los intereses de los *stakeholders*. En la misma línea argumental, Garriga y Melé (2004) sostuvieron que la RSE requiere equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses legítimos de todos los *stakeholders*. A principios de la década de 2000 se comenzó a asociar el concepto de RSE a la idea de que la empresa, debe generar valor social y ambiental, además de hacerlo con el valor económico, a lo que se denominó enfoque de la «triple cuenta de resultados» (*Triple Bottom Line*) (Van Marrewijk, 2001; Commission of the European Communities, 2002). Porter & Kramer (2011) propusieron el concepto de «valor compartido», que la Commission of the European Communities (2011) hizo suyo al indicar que la RSE implica que el fin de las empresas consiste en maximizar el valor compartido con los *stakeholders* y con la sociedad.

McGuire (1963) incluyó entre los componentes de la RSE el actuar con «justicia». Keith Davis (1967) sostuvo que la esencia de la RSE emana de la preocupación por las consecuencias éticas de acciones que pueden afectar los intereses de los demás. Zenisek (1979) propuso un modelo de responsabilidad social basado en la relación entre ética empresarial y las expectativas de la sociedad. Carroll (1991) sostuvo que la empresa socialmente responsable se esfuerza por obtener ganancias, actuar en forma ética y ser un buen ciudadano corporativo. Epstein (2006) señaló que la responsabilidad social y la ética abordan temas y preocupaciones estrechamente relacionadas e incluso superpuestas. Hopkings (1998) afirmó que la RSE se relaciona con tratar a los *stakeholders* en forma ética. WBCSD (2000) definió la RSE como el compromiso continuo de las empresas por actuar éticamente y contribuir al desarrollo económico. Según Carroll (2015), en la segunda década del siglo XXI el concepto de *Business Ethics* pasó a ser parte del concepto de RSE.

Eilbert & Parket (1973) propusieron que la RSE es un compromiso de la empresa con la solución de diversos problemas sociales y ambientales, entre los que incluyeron la contaminación y la discriminación racial. Según Matten *et al.* (2003) las empresas deben involucrarse en la solución de esos problemas debido a las dificultades crecientes de los Estados para hacerlo. La definición de RSE propuesta en el Libro Verde de la Unión Europea establece que la RSE es la «integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» (Comisión Europea, 2001, p.7). Existe una amplia diversidad de propuestas teóricas sobre el compromiso empresarial con la solución de estos problemas, que van desde las meramente filantrópicas hasta las que involucran la actividad productiva y comercial de las empresas, como es el caso de los denominados «Negocios con la Base de la Pirámide» (Prahalad & Hart, 2002).

La relación entre Desarrollo Sostenible y RSE comenzó a plantearse a fines de la década de 1990, pero tomó fuerza a partir de la publicación del Libro Verde de la Unión Europea, donde se hace un llamado a las empresas europeas a que tengan un sentido de responsabilidad social en relación a diversos temas, entre los que se incluye el desarrollo sostenible (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). El tema está presente en el Pacto Global de Naciones Unidas de 1999 y se expone más claramente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos recientemente por esta

organización. WBCSD (1999) definió la RSE como el «compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida».

Existe además un consenso más o menos generalizado acerca de que la RSE se ubica en el nivel estratégico e inclusive de filosofía de negocios, habiéndose superado las primeras versiones del concepto que la confundían con la filantropía o la reducían a un conjunto de tácticas de marketing orientadas al fortalecimiento de la marca y la construcción de reputación corporativa. Es decir, la RSE comienza a ser considerada como una forma de entender la relación entre la empresa con sus *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, inversores, vecinos, etc.), la sociedad en general y el medioambiente. Como toda filosofía, la RSE se sustenta en principios, valores, un concepto del hombre (antropología) y su relación con los otros hombres y la naturaleza, así como en una idea sobre la relación entre economía y sociedad. Por lo tanto, detrás del discurso de la RSE es posible encontrar diversas convicciones sobre cada uno de esos temas. El problema radica en que la mayoría de los impulsores de estas ideas no son conscientes de estas implicaciones teóricas y filosóficas y, por lo tanto, ellas no están explicitadas en su discurso.

3. Los postulados de la Escuela Neoclásica y la RSE

La crítica neoclásica a la RSE se sustenta en un conjunto de supuestos y postulados que incluyen verdades pseudo-científicas y afirmaciones de carácter normativo, así como en sus respectivas inferencias lógicas. Estos supuestos y postulados invalidan las cinco dimensiones de la RSE antes identificadas, tal como se explica a continuación y se ilustra en la segunda columna de la tabla 1. Un texto clásico de Milton Friedman (1970), en el que sostiene que la única responsabilidad social de la empresa consiste en generar rentabilidad para sus accionistas con la única limitación del cumplimiento de la ley y el respeto a ciertas convenciones morales, parece haber marcado la agenda del debate sobre la legitimidad de la RSE..

Para Friedman (1970) es necesario separar los fines económicos de los fines sociales. Estos son propios de los empresarios en tanto personas y por lo tanto, las contribuciones a la sociedad deben hacerlas en forma individual y separada del negocio. La empresa tiene exclusivamente un fin económico y lo económico es independiente de lo social. En línea con Friedman, Steinberg (2000) sostiene que la empresa no tiene como finalidad promover el bien público, lo cual entra en contradicción con buena parte de las dimensiones de la RSE. Por su parte, Peter (2004) señala que para el enfoque neoclásico la legitimación en la esfera del mercado es automática, lo cual derriba toda la argumentación de algunos partidarios de la RSE que sostienen que el comportamiento socialmente responsable y la incorporación de la ética son condición necesaria para generar dicha legitimación. Además, entre los postulados de esta escuela se encuentra la idea que establece que las relaciones económicas son impersonales y moralmente neutras, lo que está claramente en contradicción con la dimensión ética de la RSE.

En la medida que el fin de la empresa es maximizar las utilidades, las relaciones con los *stakeholders* se reducen a transacciones basadas exclusivamente en el principio del intercambio de equivalentes regido por el contrato. Según este principio, luego de acordado el contrato, las partes dejan de ser libres y lo único que tiene sentido es que cada

una de ellas cumpla con lo que le corresponde, siendo ésta su única responsabilidad. Fácil es inferir que, si las relaciones económicas se reducen exclusivamente al intercambio de equivalentes, deja de tener sentido que la empresa tenga que minimizar externalidades o contemplar las expectativas de los *stakeholders* que no están incluidos en los contratos o las leyes. De ahí que toda argumentación de la RSE deba ir más allá del intercambio de equivalentes e introducir en la economía relaciones de reciprocidad entre las partes.

Tabla 1. Los postulados de la Economía Neoclásica y las dimensiones de la RSE

Dimensiones de la RSE	Postulados de la Economía Neoclásica	Postulado de la Economía Civil
La empresa gestiona responsablemente las externalidades negativas no prohibidas por las leyes o los contratos	El fin de la empresa es maximizar las ganancias de los accionistas. Los únicos límites a cumplir este fin son los que establecen las leyes y los contratos	El accionar de la empresa se encuentra limitado por sus fines y por la naturaleza relacional del ser humano
La empresa considera los intereses de los stakeholders y crea valor compartido (triple cuenta de resultados)	La empresa considera exclusivamente los intereses de los accionistas. Las relaciones económicas se reducen al intercambio de equivalentes	El fin de la empresa es satisfacer necesidades de todos los actores involucrados. El intercambio de equivalentes se puede complementar con relaciones de reciprocidad
La empresa incorpora las consideraciones éticas en la toma de decisiones	El mercado es moralmente neutro. La empresa no necesita justificar éticamente sus decisiones.	El mercado no es moralmente neutro. La empresa es éticamente responsable de las consecuencias de su actividad sobre los demás actores.
La empresa incorpora a la gestión consideraciones sociales y ambientales	Lo económico y lo social son independientes. La empresa se ocupa exclusivamente de aspectos económicos.	La dimensión económica y la social están indisolublemente ligadas por la relacionalidad del sujeto económico. La empresa es social y tiene un compromiso con la sociedad en la que opera.
La empresa se compromete con el Desarrollo Sostenible	La empresa únicamente se ocupa de los bienes privados	La empresa tiene un rol a cumplir en relación al Bien Común

También el pensamiento neoclásico postula que la esfera económica es independiente de la social y que el único ámbito de actuación de la empresa es el de la economía. La empresa como institución persigue únicamente fines económicos. De ahí que, en el marco de la perspectiva neoclásica, conceptos como los de «valor social»,

«valor compartido» o «triple cuenta de resultados» sean contradictorios con la lógica del funcionamiento de los mercados y, por tanto, contrarios a los fines de la empresa. En consecuencia, no resulta válida la dimensión de la RSE relativa a incorporar consideraciones sociales y ambientales a la gestión empresarial. Y, particularmente, todo lo relativo a la contribución de la empresa al desarrollo sostenible, la participación activa en las comunidades, la lucha contra la pobreza, la protección de los Derechos Humanos y el cuidado del medioambiente.

Otro postulado implícito del pensamiento neoclásico afirma que la economía –y, por tanto, la empresa– se ocupa exclusivamente de los bienes privados, dejando para el Estado y la sociedad la gestión de los bienes públicos (*res publica*) y los bienes comunes (*commons*). Este supuesto refuerza la oposición a la idea de responsabilidad ambiental, ya que ésta involucra una especial consideración de los impactos empresariales sobre los bienes comunes (como el agua, el aire o el desarrollo sostenible) o los bienes públicos (como la infraestructura de las comunidades).

Todo lo anterior converge en la afirmación de que la RSE es un asunto privado de los empresarios y *managers* y que, en consecuencia, en caso de querer practicarla, ellos deben utilizar sus recursos personales y no los de la empresa. Si bien detrás de esta afirmación se encuentra un reduccionismo de la RSE a la filantropía social, su formulación implica un cuestionamiento directo a una idea central del concepto de RSE: la que establece que ella no es algo periférico al negocio.

4. El aporte de la teoría de la Economía Civil a la fundamentación de la RSE

4.1. La Economía Civil

La «Escuela de la Economía Civil» (Zamagni 2006, 2009, 2012) propone una solución al problema. Sus supuestos antropológicos y sus postulados sobre la relación entre empresa y sociedad, así como su propuesta sobre el fin último de la empresa, aportan un marco conceptual sólido para fundamentar la RSE, sin tener que recurrir a sofisticados argumentos que la lógica destruye fácilmente. Esta escuela sostiene una teoría de tipo normativo –*ergo* moral–, que propone un modelo de economía y un tipo de relaciones sociales bajo los cuales la persona puede desplegar su esencia y desarrollar su potencial relacional. Esta escuela se rebela contra las posturas deterministas que condenan a la humanidad a vivir en sociedades que atentan contra la relacionalidad de la persona, tanto las que sostienen que el hombre es un ser esencialmente competitivo, movido por el afán de maximizar su placer (las filosofías individualistas), como las que lo convierten en pieza de una maquinaria, estableciendo que el fin de su vida es estar al servicio de esa maquinaria (el marxismo y demás filosofías de tipo colectivista). Mientras que las teorías individualistas y colectivistas no explicitan sus postulados antropológicos y los revisten de verdades pseudo-científicas, la «Economía Civil», no sólo los explicita, sino que además los utiliza en forma expresamente transparente para fundamentar el desarrollo de su teoría.

La Economía Civil refuta el supuesto antropológico egoísta que está en la base del andamiaje neoclásico y postula la hipótesis del hombre relacional. Esta escuela, que hunde sus raíces en el pensamiento del filósofo y economista italiano del siglo XVIII

Antonio Genovesi (Bruni & Grevin, 2016), postula que para existir, prosperar y ser felices, los seres humanos necesitamos de los otros, tanto en nuestra vida personal como en nuestras actividades sociales y económicas. Según Zamagni (2012):

La tesis según la cual la prosocialidad y la reciprocidad son excepciones que se explican a la luz de la «preponderancia natural e histórica» del «interés propio» parece tan extrema como la tesis contraria. En su extraordinaria complejidad de comportamiento, el hombre puede guiarse por una gran variedad de motivaciones (p. 39).

No obstante su base normativa, la «Economía Civil» no consiste simplemente en un andamiaje conceptual, inferido de supuestos antropológicos y que prescinde de la contrastación con la realidad. Diversas investigaciones sobre el comportamiento humano avalan la hipótesis relacional y refutan la individualista (Zamagni, 2006; Hoevel 2009; Crivelli, 2003; Axelrod, 1984; Fehr & Gächner, 2000). Estas investigaciones demuestran que bajo determinadas condiciones contextuales, los seres humanos priorizan la cooperación por sobre la competencia maximizadora de los intereses individuales. Dicho de otra forma, la «Economía Civil» propone –en sentido normativo, como algo bueno a ser perseguido– un tipo de economía (la economía civil de mercado), bajo la cual es posible el desarrollo de una sociedad –instituciones, formas de relación y convivencia– en la que los seres humanos pueden vivir en forma consistente con su esencia (como seres relacionales) y, además, demuestra empíricamente que esa economía es posible.

Tanto el enfoque individualista como el relacional se basan en visiones normativas (el deber ser) y en creencias acerca de cómo funciona el mundo real. Es decir, tanto los neoclásicos como los economistas civiles creen que el hombre actúa o tiende a actuar en forma consistente con su postulado antropológico. Y también, ambos, encuentran evidencia empírica que sostiene esa convicción. Por un lado, el comportamiento atrozmente competitivo y depredador de muchos empresarios parece validar empíricamente el postulado antropológico individualista. Pero, por otro, las múltiples experiencias de trabajo colaborativo en el mundo de los negocios hacen lo propio con el postulado antropológico relacional. Ahora bien, mientras que este postulado no sostiene que las personas «siempre» actúan en forma cooperativa –lo que propone es que existe en ellas el potencial para hacerlo–, el postulado individualista asume que el hombre tiende a maximizar su placer, y que esto ocurre «siempre» en sus relaciones económicas.

4.2. Una fundamentación de la RSE basada en los postulados de la Economía Civil

Al invalidar el postulado antropológico del *homo economicus*, la Economía Civil también invalida los supuestos asociados con ella que refutan la RSE. A continuación se describe la forma cómo la hipótesis antropológica relacional aporta una fundamentación de cada una de las dimensiones de la RSE. De esta forma, la «Economía Civil» ofrece a sus defensores un marco teórico para rebatir los argumentos que pretenden invalidarla. En la tercera columna de la tabla 1 se resumen estos argumentos.

Gestión responsable de las externalidades. El postulado relacional establece límites a la generación de externalidades negativas, ya que el daño que se genera a otros atenta contra la propia esencia humana. Bajo este postulado, e inversamente a lo que predica el enfoque neoclásico, lo moralmente correcto es minimizar las externalidades

negativas más allá de las exigencias legales y contractuales. De modo que queda lógicamente validada la dimensión de la RSE relativa a la gestión responsable de los impactos.

Considerar los intereses de los stakeholders y construir valor compartido.

La forma como los hombres abordan y practican sus actividades económicas está condicionada por su naturaleza relacional. En tanto construcción humana, la empresa es un instrumento al servicio del despliegue de esa relacionalidad. Bajo este supuesto la empresa tiene como fin principal la satisfacción de las necesidades materiales, emocionales y espirituales de las personas y de los grupos involucrados con ella (sus *stakeholders*), incluyendo a la sociedad en la que opera. El siguiente texto, extraído de la encíclica *Centesimus Annus*, legitima la idea de que la empresa responsable es aquella que construye valor compartido:

[...] la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera (Juan Pablo II, 1998, p. 67).

La pretensión neoclásica de reducir las relaciones económicas exclusivamente a relaciones impersonales basadas en el contrato omite la esencia relacional del ser humano. Esta escuela propone que, al realizar su actividad, los empresarios dejan de lado la parte «no económica» de su naturaleza –el afecto, los valores personales, sus demás motivaciones, etc.– y por tanto, lo único que intercambian en esas relaciones son valores económicos equivalentes. Concebidas de esta forma, las relaciones económicas no dejan lugar a la confianza, al compromiso o al afecto. En cambio, asociada a su hipótesis antropológica, la «Economía Civil» sostiene que en las relaciones económicas las personas no pueden desdoblarse y omitir la dimensión de su naturaleza. Por esa razón, según esta teoría, en esas relaciones conviven el intercambio de equivalentes y la reciprocidad. El principio de reciprocidad es una de las principales categorías económicas de esta escuela de pensamiento (Groppa, 2014). La reciprocidad comienza con un acto de gratuidad de una de las partes –por ejemplo: dar un beneficio adicional a los trabajadores–, que busca desencadenar otro comportamiento de reciprocidad en quien lo recibe –por ejemplo: un mayor compromiso del trabajador con la empresa–. El supuesto que está detrás de esta propuesta establece que la reciprocidad permite generar círculos virtuosos que incrementan el beneficio de todas las partes. Es importante señalar que la «Economía Civil» no propone la reciprocidad como alternativa al intercambio de equivalentes. Por el contrario, lo que esta escuela sugiere a las empresas es que complementen las relaciones habituales y necesarias basadas en el principio de equivalencia, con comportamientos basados en la reciprocidad.

Incorporar la ética. También, para la «Economía Civil» el mercado no es una institución moralmente neutra. Lo que ocurre en él afecta la vida de las personas y ello conlleva una responsabilidad moral. La idea de la RSE como responsabilidad por los impactos de la actividad asigna un carácter moral al comportamiento empresarial. Según Zamagni (2012) el concepto de RSE presupone una «ética de la responsabilidad», no en el sentido que dio Max Weber a este concepto, sino la interpretación que de él se hace en la «Teoría de los *stakeholders*». De ahí que el comportamiento ético, basado en valores y en las competencias para resolver de la forma más justa posible los

innumerables dilemas éticos a los que se enfrentan los directivos de las empresas, hace a la naturaleza de la empresa. Además, la «Economía Civil» postula la necesidad de una «ética de la virtud» en los directivos empresariales porque, según Zamagni (2012, p.198), este tipo de ética es la que permite «resolver y superar la contraposición entre el interés el interés por uno mismo y el interés por los demás; entre egoísmo y altruismo».

Involucrarse en los problemas sociales y ambientales. Tal como se mencionó, una de las críticas de la escuela Neoclásica a la RSE consiste en afirmar que la actividad económica opera en forma autónoma de las relaciones sociales. Como de ello se infiere que la empresa persigue únicamente fines económicos, no tiene sentido que se involucre en la solución de los problemas sociales. Más aún, hacerlo sería algo moralmente incorrecto, que podría llevar a su autodestrucción. De ahí que, en el marco de la perspectiva neoclásica, conceptos como el de «valor social», «valor compartido» o «triple cuenta de resultados» son contradictorios con la lógica del funcionamiento de los mercados y, en consecuencia, contrarios a los fines de la empresa. Desde la perspectiva de la «Economía Civil» se rebate este postulado, porque «lo económico y lo civil tienen en común la estructura relacional de la existencia humana» (Zamagni, 2006, p.18). Según Bruni & Zamagni (2003, p.11), en los mercados globalizados actuales a «la empresa se le pide que sea social en la normalidad de su actividad económica». La «Economía Civil» postula la idea de que el fin de la empresa es social y que por lo tanto su compromiso es con toda la sociedad. Bajo este enfoque la RSE es parte de la naturaleza de la empresa y no algo que se agrega a su funcionamiento. Es por esa razón que Crespo (2009, p.121) afirma: «Sería más claro, entonces, hablar más que de RSE, de responsabilidad de la empresa en la sociedad».

Contribuir al desarrollo sostenible. El pensamiento neoclásico sostiene que la empresa debe ocuparse únicamente de los bienes privados. En este sentido, ella no debe hacerse responsable por los problemas ambientales ni por el desarrollo sostenible, ya que estos temas refieren a los bienes comunes (*commons*) y al Bien Común. Según Zamagni (2007, p. 23): «Es claro que en el horizonte del individualismo (axiológico) no haya lugar para la noción de bien común». Ahora bien, a nadie escapa que la producción descontrolada e irresponsable de bienes privados es una de las causas actuales de la crisis ambiental global –legitimada por el supuesto neoclásico de la validez de externalizar todo lo no prohibido por las leyes–. En este orden de ideas, los argumentos neoclásicos resultan legitimadores de las causas de esta crisis, y por lo tanto son incapaces de aportar un marco conceptual consistente con su solución. En cambio la «Economía Civil» propone un marco conceptual bajo el cual la empresa tiene un rol a desempeñar ante la crisis ambiental y la necesidad de un desarrollo sostenible, ya que su compromiso con el Bien Común deriva del postulado relacional, tal como argumenta Zamagni (2007):

El bien común, afirmando el primado de la relación interpersonal sobre su exoneración,...de la identidad personal sobre la utilidad, debe poder encontrar espacio de expresión por doquier, en cualquier ámbito del accionar humano, también comprendidas la economía y la política (p. 42).

5. Conclusiones

Pese a ser un concepto que nace en el marco de la economía capitalista de mercado, la RSE posee muchos puntos de contacto con la «Economía Civil». Tal como se demostró en este documento, si se lee atentamente la definición propuesta en la guía ISO 26.000, se infiere de ella que el concepto de RSE se aproxima mucho más a la estructura conceptual de la «Economía Civil» que a la de la Escuela Neoclásica, proveedora del fundamento moral y teórico de la versión capitalista de la economía de mercado. Ésta es la razón por la que se sostiene en este artículo que la «Economía Civil» aporta los argumentos teóricos para rebatir las críticas de la escuela Neoclásica a la RSE.

En el marco de la economía capitalista de mercado, la RSE emerge como una filosofía de negocios que promueve la adopción de comportamientos alineados con la ética cívica propia de una economía civil de mercado. Sin pretender que la RSE modifique la esencia del sistema capitalista, la «Economía Civil» la percibe como una oportunidad para generar comportamientos económicos que rompan –aunque sea parcialmente– con las limitaciones que imponen las reglas del capitalismo. Dado que la evolución de la humanidad hacia una economía civil no está garantizada (porque la propuesta de la Economía Civil no es determinista), sus partidarios –entre quienes destaca la Iglesia Católica– adoptan la RSE como una filosofía de negocios que, en el marco de la economía capitalista de mercado, permite generar, dentro de restricciones específicas, comportamientos empresariales propios de la economía civil. El siguiente texto de Zamagni expresa en forma sintética esta idea:

Quando todavía no existen instituciones civiles y justas o son incompletas, el bien común requiere algo más y algo diferente a la búsqueda correcta y honesta de los intereses particulares. Por eso, una empresa socialmente responsable es la que contribuye a definir la ética cívica... Actuar respetando las reglas dadas es demasiado poco, sobre todo cuando hay que cambiar esas reglas; es decir, cuando hay que superar la concepción calvinista del capitalismo [...] (Zamagni, 2012, p.187).

Dado que la empresa es una obra humana, creada y dirigida por personas, la adopción de la RSE como filosofía de negocios depende de la voluntad de quienes la dirigen. De ser cierto el postulado antropológico individualista, los empresarios y directivos de empresas propenderían a actuar en sentido contrario al que propone la RSE y ésta no dejaría de ser un linda utopía. Sin embargo, la «Economía Civil» argumenta la falsedad del postulado del *homo economicus* y de los principales supuestos del pensamiento neoclásico que invalidan la RSE: el fin de la empresa es exclusivamente la maximización de las ganancias, lo económico es independiente de lo social, el mercado es moralmente neutro, las relaciones económicas se basan exclusivamente en el intercambio de equivalentes, etc. De igual modo, la «Economía Civil» aporta a la RSE una fundamentación de antropología filosófica (la naturaleza relacional del ser humano) y de teoría económica, al tiempo que demuestra que, bajo determinadas circunstancias, los actores económicos buscan la cooperación y tienden a adoptar comportamientos como los que promueve la RSE.

Referencias

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of the Cooperation*. New York: Basic Books.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2003). Persona y comunión: herramientas para una refundación relacional del discurso económico. En: Bruni, L., & Zamagni, S. (Ed), *Persona y comunión*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Bruni, L. & Grevin, A. (2016). *La Economía silenciosa. Economía de Comunión, empresas y capitalismo*. Buenos Aires: Editorial Ciudad Nueva.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM (2001) 366 final. Bruselas: Comisión Europea. <https://goo.gl/KaN729> (22-06-2018).
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002). *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. COM (2002) 347 final. Bruselas: Comisión Europea. (<https://goo.gl/9SHoKM>) (22-06-2018).
- Comisión de las Comunidades Europeas (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. (<https://goo.gl/qdLr7E>) (26-06-2018).
- Crespo, R. (2009). La responsabilidad social empresaria (RSE) a la luz de la Caritas in veritate. *Cultura Económica*, 75/76, 121-127.
- Crivelli, L. (2003). Cuando el homo oeconomicus se convierte en reciprocans. En L. Bruni., & S. Zamagni (Ed.), *Persona y comunión* (pp. 29-56). Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, K. (1967, Winter). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), 45-50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw- Hill.
- Eilbert, H., & Parket, I. R. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(73\)90043-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(73)90043-8)
- Epstein, E. (2006). *The Good Company Rhetoric or reality? Corporate Social Responsibility and business Ethics Redux*. Berkeley: University of California.
- Evan, W. & Freeman, E. (1993). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Analysis. En Tom L. Beauchamp y Norman E. Bowie (Ed.), *Ethical Theory and Business* (pp. 75-84). New Jersey: Prentice Hall.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation: the Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.14.3.159>
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408754>.
- Frederick, W., Post, J., & Davis, K. E. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th ed. McGraw-Hill: London
- Friedman, C. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Times Magazine*, September 13, 122-126. <https://goo.gl/thJnWV> (26 -06-2018).
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.

- Groppa, O. (2014). ¿En qué sentido puede ser la reciprocidad una categoría económica? En: Groppa, O. y Hoevel, C. (2009). *Hacia el paradigma del don*. *Cultura Económica*, 75/76, 83-96.
- Hopkins, M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan: London.
- ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.000:2012, IDT)*. Montevideo: UNIT.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67. <http://dx.doi.org/10.2307/41164877>
- Juan Pablo II (1998). *Centesimus Annus*. Buenos Aires: Ediciones Paulinas.
- Matten, D., Crane, A., & Chappel, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics* 45(1-2), 109-120. <https://doi.org/10.1023/A:1024128730308>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Peter, F. (2004). Choice, consent and the legitimacy of market transactions. *Economics and Philosophy*, 20(1), 1-18. <https://doi.org/10.1017/S0266267104001233>
- Porter, M., & Kramer M. (2011). Valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, (89)1, 31-49. Edición América Latina.
- Prahalad, C. K., & Hart, S.L. (2002). The Fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 2-14.
- Steinberg, E. (2000). *Just Business Ethics in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Marrewijk, M. (2001). *The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*. Amsterdam: Triple P Performance Center.
- WBCSD (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- WBCSD (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Wymer, W., & Rundle-thiele, S. R. (2017). Inclusion of ethics, social responsibility, and sustainability in business school curricula : a benchmark study. *International Review of Public and Nonprofit Marketing*, 14(1), 19-34. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0153-z>
- Zamagni, S. (2006). *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico: La perspectiva de la economía civil*. Madrid: Unión Editorial.
- Zamagni, S. (2007). El bien común en la sociedad posmoderna: Propuestas para la acción político-económica. *Cultura Económica*, 70, 23-43.
- Zamagni, S. (2009). Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in Veritae. *Cultura Económica*, 75/76, 11-29.
- Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid: Ciudad Nueva.
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289095>.



La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación

Social Responsibility or sustainability: an approach from the environment and communication

Dra. Cecilia Burgos Romero es periodista e investigadora independiente (Chile) (burgosceci@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-5084-9868>)

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar los diversos aportes que se han dado en el ámbito académico, especialmente desde las áreas de Economía y Administración Empresarial, sobre la Responsabilidad Social –RS– y mostrar los diferentes entornos que resultan necesarios considerar cuando ésta se estudia. Se pretende de esta manera entregar una visión sobre la RS desde una perspectiva interdisciplinaria, basándose en algunas de las definiciones que se han dado sobre esta teoría y contrastando los diversos aportes. Además, se analizan los conceptos de Entorno, Cultura Empresarial y Comunicación Organizacional, Institucional o Corporativa, por cuanto se plantea que la Comunicación está directamente relacionada con la RS, por lo que debiera ser considerada en todos los ámbitos de la actividad humana. Los análisis, resultados y sugerencias que aquí se exponen corresponden a una investigación de carácter exploratorio y bibliográfico, que se inició de manera independiente a finales de la década de los ochenta. Los resultados obtenidos señalan que la RS o Sostenibilidad, a pesar que su estudio a nivel académico data de hace más de tres décadas, sólo en los últimos 10 años en Chile ha tenido visibilidad pública, de manera especial en los medios de comunicación convencionales (radio, prensa y TV). Al mismo tiempo, se concluye que la Comunicación Interna y la Información no son consideradas como una de las responsabilidades básicas de toda empresa u organización.

Abstract

The purpose of this paper is to show the numerous academic contributions in the areas of Economy and Business Management about the Social Responsibility Theory, and to show the different settings or scenarios which are important to consider when this topic is studied. The main objective is to provide a view of Social Responsibility from an interdisciplinary perspective, supporting it with definitions of Social Responsibility Theory and contrasting different contributions. There is an analysis of the following concepts: Environment, Corporate Culture and Organizational Communication. The article states that Communication is directly related to SR, reason for which it should be considered in every aspect of human activity. The analysis, results, and suggestions presented are part of an exploratory and bibliographic research, which started at the end of the 1980s. The results obtained suggest that, although the subject of SR or Social Sustainability has been studied for more than three decades, it has only received public attention in the last 10 years, mainly in traditional media such as Radio, Press and TV. It is concluded that companies or corporations do not consider Internal Communication and Information as one of their basic responsibilities.

Palabras clave | keywords

Responsabilidad Social, sostenibilidad, entorno, comunicación, comunicación digital, cultura organizacional.
Social Responsibility, Sustainability, environment, communication, digital communication, organizational culture.

Cómo citar: Burgos Romero, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: Un enfoque desde el entorno y la Comunicación. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-60. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>

1. Introducción

A más de una década de iniciado el siglo XXI y a cerca de treinta años del comienzo de las investigaciones en el ámbito académico sobre la Responsabilidad Social –RS–, resultan paradójicas las cifras que señalan que sólo un 22% de las 100 multinacionales más grandes del mundo, han progresado en incorporar la RS en sus operaciones diarias (Rochlin, 2005).

Para los profesionales de las Ciencias Económicas y Administrativas –ingenieros comerciales, economistas, administradores de empresa– y para las propias empresas, esta situación es un misterio «¿cómo lograr que la Responsabilidad Social Corporativa –RSC– sea un elemento constituyente de la estrategia y filosofía de negocios de una empresa?», se pregunta Steve Rochlin en la publicación citada (2005).

Sería ambicioso señalar que en este trabajo se dará la respuesta a esa interrogante, pero sí se puede afirmar, con la modestia que debe guiar toda investigación, que con una visión crítica y desde la perspectiva comunicacional, se espera contribuir a que la RS sea comprendida, aplicada, considerada y difundida como una herramienta valiosa para la empresa y necesaria en toda actividad humana, no importando de qué tipo de organización o grupo se trate, como tampoco, del tamaño físico y reputacional de la institución. En definitiva, se postula que la RS debe estar intrínsecamente relacionada con la especie humana.

Desde la década de los 80, en que comenzaron a realizarse los estudios sobre la «Teoría de la Responsabilidad Social», como la denominaron sus creadores, esta línea de análisis teórico-práctico ha recibido varios nombres o más bien se le han ido agregando «segundos apellidos». Así tenemos hoy, Responsabilidad Social Empresarial –RSE–, Responsabilidad Social Corporativa –RSC–, Responsabilidad Social Universitaria –RSU– y aquí se esboza el planteamiento una Responsabilidad Social Individual.

Este análisis se hace sobre la RS, así, sin apellidos, incluso sin el último nombre –RS Individual–, que se menciona en el párrafo precedente y que podría llevar a la confusión, cuando se afirma que la Responsabilidad Social debe estar intrínsecamente relacionada con la especie humana.

En este artículo, además de la RS se analiza el entorno y la comunicación, y para ello se consideran los aportes que entrega la Cultura Corporativa.

2. Material y fuentes de información

2.1. RS: ¿Una o varias responsabilidades?

Al igual como existen variadas definiciones de RS, también se han ido dando distintos nombres a esta «Teoría de la Responsabilidad Social», que tiene entre sus más destacados ideólogos a Kenneth Andrews, quien junto a Ulrich Beck y otros, son considerados autoridades en esta materia. Andrews (1977) al referirse a la RS puntualiza que:

[...] se trata de demandas que las empresas deben atender en razón a ser parte de la sociedad, la cual puede exigirles cosas que le preocupan e interesan, las que son cambiantes a través del tiempo; frente a esto la Empresa debe actuar de manera activa en los

asuntos públicos y también en adquirir responsabilidades por el impacto de su actividad económica en la sociedad (p.123).

A pesar de las múltiples definiciones de RS, todas ellas tienen en común el plantear que es un quehacer que incorpora:

- Respeto por los valores éticos,
- Respeto por las personas,
- Respeto por las comunidades y
- Respeto por el medio ambiente.

En algunas de las definiciones de la RS, se la presenta con una directa relación con la Ética, por ejemplo, en una de ellas se señala que:

Ser socialmente responsable implica asumir, significa reconocer y aceptar los resultados sociales derivados del propio y libre operar, y por ende, hacerse cargo de las injusticias y faltas existentes en la sociedad y cuya solución está en nuestras manos. De este modo, una organización socialmente responsable asegura su sustentabilidad en el largo plazo, ya que asegura el entorno del cual depende para funcionar (Blog de Ética, 2011, s/p).

Lo expresado *ut supra* muestra a la RS como el compromiso contraído por las acciones u omisiones de cualquier individuo o grupo, que generen un impacto en la sociedad, pudiendo recaer éstas en una persona, organización, gobierno o empresa. Además, esas acciones suelen traer consigo una valoración positiva o negativa por parte de la comunidad, es decir, desde el punto de vista comunicacional podemos hablar de imagen y de reputación, negativa o positiva.

Siguiendo con el análisis que allí se plantea, se expresa que es posible detectar diversos tipos de acciones de responsabilidad social, por ejemplo, gubernamentales –como el «Bicing» o transporte urbano basado en el uso compartido de la bicicleta desarrollado en Barcelona, España (Bicing, 2018)–; de instituciones no gubernamentales, cuya esencia misma es socialmente responsable, como es el caso de Greenpeace; e incluso se agregan acciones de responsabilidad social personal o individual, pero ésta última no está suficientemente fundamentada y, en general, se la relaciona directamente con actos de filantropía o claramente de acciones para mantener o mejorar la reputación personal, a manera de ejemplo, las nominaciones que hace UNESCO y UNICEF de «Embajadores de Buena Voluntad», por la que se designan a personas reconocidas en su ámbito laboral, como futbolistas y actrices, para que difundan el quehacer que llevan a cabo esos organismos en los distintos países.

Este enfoque, aunque no está directamente relacionado con la RS, sirve para ilustrar la necesidad de contemplar y valorar la Responsabilidad Social, desde una perspectiva amplia y personal. Para ello se rescata la afirmación, considerada como la filosofía de la Responsabilidad Social, y es que «no se puede estar inserto en este mundo y permanecer indiferente ante sus problemas».

Para comprender con mayor claridad esta temática, debemos compartir el significado del valor Responsabilidad, como una actitud consciente asumida por la persona, que la compromete ante determinado hecho o acción realizada. Desde esta perspectiva, la Responsabilidad se puede analizar en dos vertientes:

Prosiguiendo con las distintas denominaciones que se dan a la RSE se agregan las de Responsabilidad Social Corporativa –RSC–, enfoque que también suele ser conocido como «Ciudadanía Corporativa». The Center for Corporate Citizenship, del Boston College, define «Ciudadanía Corporativa» como la manera en que la empresa integra valores sociales básicos en sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. Según el Banco Mundial, la «Ciudadanía Corporativa» se basa en el reconocimiento de que las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo (Navarro, 2012, p. 79).

En lo referente a RSC es necesario mencionar a Porter, estudioso del tema de la Responsabilidad Social, quien en sus libros y artículos hace uso de la expresión «Responsabilidad Social Corporativa» y los alcances que plantea son valederos para la responsabilidad en general, es decir, con cualquiera de los nombres que se la quiera presentar.

Porter & Kramer (2007) indican que la mayoría de los enfoques que se están haciendo sobre este tema, la RSC o RSE, ponen a la sociedad y a la corporación o empresa, enfrentándose, como enemigos, siendo que la realidad y el futuro de ello es y debe ser distinto, además que ambos son interdependientes. Sobre este casi «enfrentamiento», señala Porter & Kramer (2007) «Gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir rendición de cuentas de parte de las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades» (pp. 24-38).

Al respecto, los autores referenciados dan varios ejemplos, como el caso de Nike, denunciado por *The New York Times* por prácticas laborales abusivas con sus proveedores indonésicos. Sobre este punto es pertinente agregar que lamentablemente este tipo de situaciones han seguido produciéndose, a pesar de las denuncias que mantienen de forma continua los medios de comunicación.

Es oportuno agregar otros valiosos aportes respecto a la RS o RSE, como son los de Sen –Premio Nobel de Economía–. Sen se refiere a la responsabilidad, pero pone el acento en la «Ética del Desarrollo» y Kliksberg profundiza en la «Gerencia Social» o «Capital Social» (Sen & Kliksberg, 2007). Ambas líneas de análisis tienen como punto de partida la persona y el actuar ético, y aunque no hacen uso de la expresión RS, sus propuestas están directamente relacionadas con esta teoría y es por ello que se las menciona.

Además, es necesario considerar el concepto de «Trabajo Decente», propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que establece las características que debe tener una relación laboral que cumpla con los estándares laborales internacionales, de manera que el trabajo se realice en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. Por debajo de esos estándares debe considerarse que se han violado los Derechos Humanos del trabajador afectado, y que no existe trabajo libre.

En total contraposición a los autores señalados está Friedman (1975), quien no niega la existencia de las responsabilidades sociales, pero señala que quien debe dar respuesta a ellas no es la empresa, sino los individuos de forma particular. Su planteamiento se contrapone a la mayoría de los economistas de los siglos XX y XXI. La tendencia friedmaniana ha sido denominada «Teoría de los accionistas» o «Teoría de Optimización o maximización de Beneficios». Friedman, tiene entre sus seguidores a Rostow, quien postula que «la RS es de los individuos y no de las entidades, las cuales

sólo deben atender el cumplimiento de sus finalidades específicas: obtener el mayor beneficio posible para sus accionistas» (en Paladino *et al.*, 2006, p. 28).

Incluso al referirse a daños masivos a la población –como es la polución– expresan que el daño del ambiente se mantendrá en tanto no afecte a los beneficios, pero a algo se llegaría para atenderla si apareciera un boicot a los productos de la empresa. Sobre este punto, los comentarios están demás. La propia afirmación se auto-elimina, más aún en el momento actual, en que temas como la huella de carbono, calentamiento global, y la capa de ozono, por mencionar algunos, son tópicos de interés y preocupación a escala global.

En definitiva, frente a la interrogante ¿Una o varias Responsabilidades Sociales?, se concluye que sólo existe una, la cual ha sido enriquecida y también adaptada a los diversos campos en que ella existe o debiera estar presente. La Teoría de la RS, iniciada en el campo de investigación de las Ciencias Económicas ha recibido aportes de otras disciplinas, como la Filosofía, Sociología, Psicología y Ciencia de la Comunicación, entre otras. Es por ello que todo estudio en este ámbito debe ser de carácter transdisciplinario. Al respecto, en el presente artículo se plantea que la Ciencia de la Comunicación podría hacer grandes aportes, más aún en la Era de la Información y más recientemente Era del Conocimiento.

2.2. Entorno

Relacionado directamente con la RS, se encuentra el «Entorno», porque es en un escenario, real o virtual, material o humano, interno o externo; en donde se desarrolla la Responsabilidad Social. El vocablo «entorno», a pesar de ser una palabra de uso habitual en nuestro lenguaje, desde hace más de tres décadas comenzó a ser una expresión analizada en diversos ámbitos, como por ejemplo, en la Comunicación y en la Economía.

Al igual como se señaló en las primeras investigaciones en el campo de la Comunicación que el público al cual iban dirigidos los mensajes de los medios de Comunicación tradicionales tenía las características de ser amplio, heterogéneo y anónimo, en la actualidad respecto al «entorno» éste también resulta ser amplio, heterogéneo y lamentablemente muchas veces anónimo para las organizaciones.

Sobre el particular Capriotti (2009) hace un detallado análisis y clasificación de «entorno» y entrega una definición de Robbins, que lo explica como «las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control» (pp.161-168). El autor divide al «entorno» en general y específico. El general está compuesto por los factores: político-legal, económico, sociocultural y tecnológico. Por su parte, el entorno específico, puede dividirse en entorno competitivo y entorno de trabajo.

En este punto es imprescindible considerar lo planteado por Porter (1991; 2007), quien se refiere al «Entorno Nacional» como aquel que juega un papel importante en el éxito competitivo de las empresas. Su planteamiento es holístico y en él confluyen todas las variables que se pueden detectar en una organización, entre ellas está la formación o preparación de los directivos y empleados de una empresa.

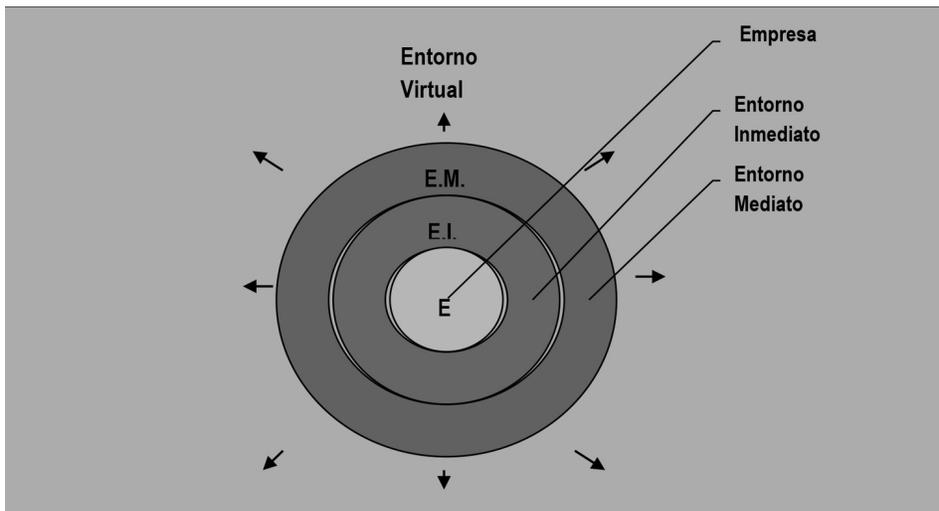
Porter (1991; 2007), afirma que el éxito de las empresas es resultante de contar con equipos de profesionales idóneos dentro del área de su competencia, por ejemplo, los muebles de Dinamarca son reconocidos mundialmente y ello se debe a que tienen

diseñadores de gran calidad y de formación universitaria. Similar realidad es la de Japón en lo que respecta a la electrónica y la computación, pues Japón cuenta con un número de licenciados en ingeniería, per cápita, muy superior al de casi todas las demás naciones. Esto forma parte de los «factores avanzados», como Porter (1991; 2007) denomina a aquellas características que hacen que una nación sea más competitiva en determinada materia.

Al analizar el «Entorno», es necesario considerar la relación que tiene con él la institución o empresa, y esta aproximación puede ser de manera directa, indirecta o virtual, partiendo de ello es que se establece una diferenciación entre entornos mediatos, inmediatos y virtuales.

Antes de especificar en qué consisten estos tres tipos de relación, se define «Entorno» como el conjunto variado e indeterminado de personas, instituciones y normas, que directa o indirectamente están en relación con la organización –empresa–, y cuyo quehacer o sólo presencia, afecta a ese otro conjunto de elementos o ambiente que la rodean. Por tanto, el «Entorno Inmediato» es el conjunto variado e de personas, instituciones y normas, que están en directa relación con la organización –empresa–; el «Entorno Mediato» es aquel que tiene un cierto grado de relación con la empresa y en muchos casos ninguno, y el «Entorno Virtual» es el conjunto variado de públicos, amplios, heterogéneos y anónimos, que se encuentran en relación virtual, es decir, bajo el soporte de las TIC. Este entorno resulta difícil de delimitar o enumerar, pero no debe ser ignorado. El «Entorno Virtual» nos es impuesto de manera natural por el desarrollo que han tenido las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Extendiendo esta clasificación de entornos a la RS, tenemos la RS Interna, hacia el interior de la organización, y la RS Externa, todo lo que involucra lo exterior a la institución.

Figura 2. Clasificación de entornos de Empresa (E)



Nota: Entorno Inmediato (E.I.), Entorno Mediato (E.M.) y Entorno Virtual (E.V.) Fuente: Elaboración propia

2.3. *Cultura Empresarial / Cultura Organizacional*

Se considera necesario hablar de cultura, o más bien, de cultura empresarial, cuando se analizan temáticas tales como la organización, el cumplimiento o visión que se tiene de la RS, su entorno y el papel que juega la comunicación en este amplio campo de estudio. A pesar, que se puede deducir que la Cultura Empresarial existe más allá de las definiciones, es necesario entregar una que facilite el compartir con mayor claridad a qué nos referimos cuando hablamos de ello.

La Cultura Empresarial es el conjunto de normas, escritas o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas, como las que mantienen con sus diferentes públicos, desde los clientes a la sociedad en general (Bell Mallen, 2004).

Esta definición, como su nombre lo indica, se aplica a la RSE –Responsabilidad Social Empresarial–, pero se puede hacer extensiva a todo tipo de organización social, para ello es necesario cambiar las expresiones «empresarial», por «organizacional», «compañía», por «institución» u «organización» y sacar la palabra «clientes» por «*stakeholders*» o «grupos de interés». De esta forma podemos referirnos a la Cultura Organizacional de todo grupo humano, que va desde los integrantes o trabajadores de una empresa, un Ministerio, una ONG o de un club deportivo.

Por cuanto en todo grupo humano organizado bajo un mismo objetivo es necesario conocer su cultura, ese conocimiento permitirá reflejar su imagen, conocerla y mejorarla. Esto último desde el punto de vista investigativo de la comunicología, es decir, desde la teoría y de la práctica en el campo de la Comunicación (Costa, 2001). Este autor se refiere a la comunicología explicándola como Comunicación aplicada, que llamamos y que es el puente estratégico entre la teoría y la praxis, entre la ciencia social y las ciencias empresariales.

Cabe señalar que en la mayoría de los textos de las especialidades de Economía y de Comunicación, se entrega información de empresas, pero no existe una bibliografía considerable en lo que respecta a la Cultura Organizacional en instituciones no lucrativas, es decir, organizaciones estatales o fundaciones.

En numerosas empresas de todo el mundo, y también en Chile, se están aplicando una serie de conceptos, como elementos constitutivos de una definición de cultura, los principales o los más difundidos, son los de visión, misión y valores. De forma sintética y poniendo el acento en lo referente a la RS y la Comunicación, se analizan estos conceptos.

La visión debe tener las siguientes características: ser imaginable y visualizable, deseable para los empleados, posible de conseguir, aunque no fácil, concreta y proporcionar claves a los directivos, flexible para permitir las iniciativas individuales y ser comunicable de forma sencilla y breve. Es decir, la visión es lo que «se propone ser» la institución o empresa. La misión, sirve para «humanizar» la estrategia de la empresa y en ella se deben ver reflejadas las respuestas de por qué y para qué existe esta organización y para qué trabajamos allí. Es el objetivo de la empresa, es lo que hay que hacer. En la misión deben estar incorporadas las políticas de comunicación externa. Los valores, por su parte, son los que definen el alma de una empresa. «Los valores son los ejes de conducta de una empresa y están relacionados con el propósito

de la misma», puntualiza Cordón Portillo (2004). Los conceptos reseñados, definen y componen lo que es la Cultura de una organización y por tanto son elementos imprescindibles para considerar en todo plan de Comunicación Estratégica institucional y en la administración interna de la misma.

2.4. Comunicación Organizacional Estratégica

La Comunicación y los estudios que se realizaban sobre ella, permitieron que esta área del conocimiento se convirtiera en Ciencia alrededor de 1945, a partir de los trabajos y aportes multidisciplinarios, entre los que es necesario destacar los de Wiener y Shannon, considerados como los padres de esta no tan joven disciplina. Aunque los precitados estudios influyeron de manera importante en otras áreas del saber, es necesario señalar que desde la perspectiva de la Ciencia de la Comunicación, la revolución de mayor impacto a nivel mundial se da en la década de los 70 y 80, con la irrupción de la Comunicación Digital.

Y es por ello que en esta Era de la Información o Era del Conocimiento, es indispensable conocer y considerar la Comunicación Digital, como también saber hacer un uso adecuado, eficiente y eficaz de las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC–. La afirmación es corroborada por cifras y estadísticas mundiales, como por ejemplo, que entre 2000 y 2017 el uso de la Internet en el mundo ha tenido un crecimiento de un 936%, y desde el punto de vista de la penetración de Internet en el mundo, por continente, los porcentajes más altos se dan en Norteamérica con un 88,1%; Europa 77,4% y Oceanía/ Australia, 68,1%. En un plano intermedio Latinoamérica 59,6% y Oriente Medio 56,7% y el más bajo se da en África, con un 28,3%.

Tabla 1. Estadísticas mundiales del internet y de la población

Regiones	Población (2017 Est.)	Usuarios Dic. 31 (2000)	Usuarios (Mar. 31 2017)	Crecimiento % (2000-2017)	Penetración (% Población)	Facebook Junio 30, 2016
África	1 246 504 865	4 514 400	353 121 578	7722,1%	28,3%	146 637 000
Asia	4 148 177 672	114 304 000	1 874 136 654	1539,6%	45,2%	559 003 000
Europa	822 710 362	105 096 093	636 971 824	506,1%	77,4%	309 576 660
Oriente Medio	250 327 574	3 284 800	141 931 765	4220,9%	56,7%	76 000 000
Norte América	363 224 006	108 096 800	320 068 243	196,1%	88,1%	223 081 200
Latinoamérica / Caribe	647 604 645	18 068 919	385 919 382	2035,8%	59,6%	296 636 180
Oceanía / Australia	40 479 846	7 620 480	27 549 054	261,5%	68,1%	18 239 110
TOTAL MUNDIAL	7 519 028 970	360 985 492	3 739 698 500	936,0%	49,7%	1 679 433 530

Fuente: Miniwatts Marketing Group (2017).

Es pertinente agregar que además de las variables de desarrollo económico que allí se reflejan, existe un rango etario de la población que «no nació con el chip incorporado»¹ (Rueda y Quintana, 2007) y para esas personas o públicos que no han recibido una alfabetización tecnológica, se requiere investigar, conocer, aplicar y difundir esta modalidad comunicacional, que en definitiva es más usada que conocida, es decir, las personas conocen más de sus herramientas, como Internet o Web, que de Comunicación Digital, como un área específica de estudio.

Internet poco a poco ha pasado de ser una enorme biblioteca de información a un nuevo medio de información y en algunos casos de comunicación, el cual ofrece atributos como credibilidad, inmediatez, complementación de servicios multimedia y actualización constante, algo de lo que carecen el resto de los medios tradicionales de comunicación, puesto que la nota que se escucha en la mañana en la TV o en la Radio, se repite en las emisiones posteriores.

Es necesario señalar, que entre las características de Internet se pueden destacar su instantaneidad, que permite en la entrega de información y en la relación de redes virtuales; la inter-textualidad, es decir, una nueva forma de relación con los textos, y la interactividad permanente. Por otra parte, el ciberperiodismo o periodismo digital, ha significado una nueva revolución dentro de la Web, la cual ha puesto a los periodistas ante el reto de tener a la mano un medio que exige la difusión de la información escrita de manera inmediata, en tiempo real, y con la ventaja de actualizarse varias veces al día. En definitiva, la Comunicación Digital tiene ventajas, pero también amenazas, especialmente desde la perspectiva del «nuevo concepto de velocidad» (Postigo-Gómez, 2009) o tiempo que se da con las TIC, nos referimos a la inmediatez en la entrega de información.

Estas nuevas herramientas tecnológicas de informar también han tenido su influencia en los diversos tipos de comunicación que se dan en la sociedad y en este caso en las instituciones o empresas. Sólo a manera de ejemplo, se señala que en una investigación, realizada en Europa el 2002, se detectó que «las Intranets son uno de los principales medios para la comunicación interna en las empresas, estando tan sólo por debajo de los House Organ» (Bell Mallén, 2004). La citada conclusión fue el producto de una investigación realizada por la Federación Europea de Comunicación Empresarial y el Departamento de Comunicación de la Universidad de Salzburgo, entidades que publicaron, a finales del 2002, un estudio delphi sobre la comunicación interna en empresas en Europa.

Comunicación Organizacional, Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa, son algunos de los nombres que se dan a la Comunicación, tanto interna, como externa, en una organización. A ellos, que tienen la palabra Comunicación, habría que agregar, los conceptos de Imagen Corporativa, Identidad Corporativa, Clima Organizacional, *Branding* Corporativo y Responsabilidad Social, especialidades todas que tienen como punto de partida o finalidad la comunicación.

Que la comunicación es básica en toda organización, no hay duda, que como planteó Watzlawick (1981), «todo comunica», también. Sin embargo, aún la Comunicación, al igual como la RS, no han logrado ser masivamente valorados. Aunque existe abundan-

1 Nombre que Rueda y Quintana (2007) dan a los no-nativos digitales.

te bibliografía sobre la comunicación, aún hay instituciones o empresas que no le dan la importancia que ella tiene para un manejo exitoso de toda organización.

Un claro ejemplo de la importancia de esta disciplina, se da, de manera evidente, en la Comunicación Estratégica, cuyo objetivo es el de «convertir los vínculos que las organizaciones tienen con sus entornos cultural, social y político, en una relación armónica y positiva, desde el punto de vista de sus intereses, en definitiva el propósito último, es convertir los vínculos en una ventaja competitiva» (Rojas, 2007). Una de las tareas fundamentales de la Comunicación Estratégica en una institución o empresa, es la de producir adhesión de parte, tanto de su público objetivo, como de su entorno relevante.

En definitiva se puede señalar que la comunicación, sea ésta de cualquiera especificidad, es un elemento imprescindible a considerar en todo tipo de organización, no importando la naturaleza jurídica o social que la defina y la de existencia legal.

3. Discusión y conclusiones

En la Introducción del presente artículo se señala como premisa que la Comunicación es una de las formas básicas o elementales que tiene la RS, es decir, toda institución, organización o empresa, debe comunicarse / informar con su entorno, y no hacerlo exclusivamente con una finalidad publicitaria o propagandística, es decir, para promocionar sus productos o servicios, sino que debe informar a los que están al lado, a los que la rodean, a su entorno, sobre quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace.

También se planteó que la RS, el Entorno y la Comunicación, estaban unidos en su desarrollo y campo investigativo. Esta última, por cuanto se reitera que la información y la comunicación son una de las necesidades que deben ser satisfechas y contempladas por toda organización que desee ser socialmente responsable y con ello alcanzar el prestigio y reputación anhelados.

Desde la perspectiva de la Comunicación Digital, se considera que una organización es moderna, si cuenta con computadores –ordenadores– pero eso no basta y no lo es todo, es necesario capacitar a las personas en el uso de esas TIC y al mismo tiempo informar a los directivos, sobre las ventajas y amenazas que tienen esos instrumentos.

Aún falta mucho por hacer o más bien aún falta mucho por informar, en lo que respecta a la RS y el papel que le corresponde a la Comunicación en ese ámbito. Cuando se afirma que falta mucho por informar a la opinión pública, se parte de un hecho concreto y comprobable: en Chile sólo hace siete o diez años, se han realizado seminarios, encuentros y diversas actividades educativo-culturales sobre la RS, también han sido publicadas informaciones sobre RS. Sin embargo, desde fines de la década de los 80, en algunas universidades chilenas, comenzó a estudiarse la Teoría de la Responsabilidad Social, y se inició, en las Facultades y Carreras de Economía y de Ingeniería Comercial.

No se puede señalar que ese desconocimiento a nivel general sobre la RS se deba o sea de responsabilidad de los periodistas, porque ellos no son quienes fijan las pautas informativas de los diarios, radios y de la televisión. Tampoco sería justo decir que son los dueños de esos medios. La situación es más compleja y aquí y ahora no se podría entregar una respuesta, pero sí aportar al decir que en esta situación de desinformación, influyen muchos factores, los más evidentes son los diversos poderes eco-

nómicos y socio-políticos del país, las políticas de comunicación de las universidades y los medios de comunicación.

Sin embargo, es destacable que en el momento actual, aunque sea tardíamente, se está difundiendo más ampliamente lo relativo a la RS, y se puede encontrar tanto, en el mundo real, como en el virtual, es decir, en Internet, desde bibliografía seria, científica, hasta organizaciones creadas justamente sobre la base de la RS. En Chile –por ejemplo– la Fundación Pro-humana (2017), ha realizado algunos aportes. A pesar de estos avances, aún persisten carencias, desinformación y algunos prejuicios. Se agrega que en Chile y en varios países de América Latina, la opinión pública, como la sociedad civil en general, han comenzado no tan sólo a esperar sino que a exigir que las organizaciones se comporten como «buenos ciudadanos corporativos». Para las empresas que operan en Chile esto ya no es sólo una condición ética sino un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

Por otra parte, se puntualiza, que existen pocos aportes de especialistas en las Ciencias Sociales en general y en particular en la Ciencia de la Comunicación, en el tema de la RS. Además, aunque hay avances importantes en el ámbito académico o de investigación en esa área, aún no se han difundido suficientemente, y es de esperar que pronto sean realizados.

Un ejemplo del desconocimiento y aplicación que existe, es el hecho que sólo algunas empresas e instituciones realizan auditorías en Comunicación, técnica bastante aplicada en organizaciones de países del primer mundo. Incluso algunos autores, van más allá de una auditoría comunicacional y la denominan «Auditoría Estratégica Global». Esta «Auditoría Estratégica Global» la presenta Costa (2001) al señalar que:

Es un hecho que el término auditoría, auditar, tiene connotaciones contables: designa una revisión de cuentas, cuyos datos ya son previamente conocidos por la empresa. Mi auditoría no consiste en revisar y comprobar datos que son bien conocidos a priori. Es todo lo contrario: una revelación de datos ignorados, pero que existen, están aquí e interactúan de algún modo con la empresa (p. 241).

Relacionado con la comunicación y la información, se agrega que la Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública (Chile), tiene como principios la transparencia de la función pública, derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo y las excepciones a la publicidad de la información (Ley N° 20.285, 2008). Se cita este cuerpo legal porque allí está reflejado, aunque de manera impositiva, a través del mandato de la ley, uno de los principios aquí reiterados y es el de la obligación y la necesidad de informar la labor que llevan a cabo los organismos estatales. Esta misma transparencia la está requiriendo la sociedad en varios otros ámbitos, extendiéndose hasta la actividad privada.

Para futuras investigaciones y algunas ya en curso, la Comunicación continuará siendo un objeto de estudio de interés, y aquí se propone iniciar algunos sobre la Responsabilidad Individual, que estaría directamente relacionada con el tema de la Confianza y como Construir confianza (Enderle, 2003, pp.131-132).

Referencias

- Andrews, K.R. (1977). *Concepto de Estrategia de la Empresa*, edición en español. Pamplona: Ediciones Universitarias de Navarra S.A., EUNSA,
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo*. Edición en español. Editorial Paidós, Primera Edición, Alemania, 1986.
- Bell Mallén, J.I. (2004). *Comunicar para crear valor. La Dirección de comunicación en las organizaciones*. Universidad de Navarra, Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA.
- Biging (2018). Transporte urbano de Barcelona. (<https://goo.gl/jtzz58>) (23-06-2018).
- Blog de Ética (2011) Definición de RSE: ya se está despejando el camino. <https://goo.gl/4H6rTM> (09-2011).
- Cordón Portillo, A. (2004). La imagen de las empresas y su cultura. En Bell Mallén, J.I. (Ed.), *Comunicar para crear valor. La Dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 109-124). Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA
- Cortina, A., Sen, A., Castells, M., Conill, J., Ramonet, I., Dávila, A., Enderle, G., Cebrián, J.L., Villafañe, J., Schulte-Hillen, G., & García-Marzá, D. (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones. Tucumán 1999, Argentina.
- Capriotti, P.P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Enderle, G. (2003). Competencia global y responsabilidad corporativa de las pequeñas y medianas empresas. En A. Cortina et al., *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- Friedman, M. (1975). *Bases de un desarrollo económico*. Santiago de Chile: Fundación de Estudios Económicos.
- Ley N° 20.285. (2008). Ley Sobre acceso a la información pública. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de agosto de 2008.
- Miniwatts Marketing Group (2017). (<https://goo.gl/36i3ZF>) (23-04-2018).
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Paladino, M., Milberg, A., & Sánchez, F. (2006). *Emprendedores sociales & empresarios responsables*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social competitiva. *Harvard Business Review: América Latina*, 84(12), 45-56. (<https://goo.gl/2v6UKW>).
- Porter, M.E. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Porter, M.E. (2007). La ventaja competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review América Latina*, 85(11), 69-95. (<https://goo.gl/1DSA3e>).
- Postigo- Gómez, I. (2009). *Módulo: Intranet como herramienta de la Comunicación Interna en la Organización*. España: Universidad de Málaga.
- Prohumana (2017). Prohumana Organización chilena sin fines de lucro. (<https://goo.gl/8pJkzK>) (30-09-2017).
- Rochlin, S. (2005). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. *Harvard Business Review América Latina*, 83(8), 26-35. (<https://goo.gl/8pJkzK>).
- Rojas, V. (2007). *Comunicación organizacional, corporativa y estratégica: reflexión en torno a conceptos y diferencias*. Impreso El Mercurio de Valparaíso.
- Rueda, O.R., & Quintana, R.A. (2007). *Ellos vienen con el chip incorporado*. Editoriales Universitarias de Colombia.
- Sen, A., & Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Villafañe, J. (2003). *Influencia de la Comunicación en la reputación corporativa*. En A. Cortina et al., *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- Watzlawick, P., Helmick, J., & Jackson, D. (1981). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona, España: Editorial Herder.



Responsabilidad Social en el fútbol profesional español ¿Una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano?

Corporate Social Responsibility in Spanish professional soccer: a relationship for the development of a new citizenship?

Dra. Isabel Ruiz-Mora es profesora e investigadora de la Universidad de Málaga (España) (isabelruiz@uma.es) (<https://orcid.org/0000-0003-0723-9850>).

Dr. Daniel Guerrero-Navarro es profesor e investigador de la Universidad de Málaga (España) (dguerrero@uma.es) (<https://orcid.org/0000-0001-6563-3851>).

Resumen

El presente trabajo se enmarca en la relación que se establece entre la Responsabilidad Social de las empresas (RSE) y relaciones públicas en las organizaciones, visto desde el enfoque de la Teoría de la Legitimación (Lindblom, 1994). Se plantea determinar si los clubes profesionales del fútbol español apuestan por la RSE como estrategia para legitimar su rol de ciudadano corporativo en la sociedad. Como objetivos específicos se pretende (1) conocer cuál es la situación de la RSE en los clubes; (2) determinar las políticas de RSE más habituales y, (3) identificar los principales canales de relación y diálogo con los *stakeholders*. La metodología empleada, con un carácter descriptivo-interpretativo, se focalizará en el estudio de los 42 clubes que componen la Liga de Fútbol Profesional (temporada 2017/2018), de primera y segunda división. Para ello se analizan las memorias anuales, las webs corporativas y las fundaciones de los clubes, por constituirse éstas como instrumentos para implementar políticas de RSE. Los resultados arrojan un escaso compromiso con la RSE, donde se enfatiza la acción social, las acciones destinadas a los socios y el cumplimiento con la Ley de Transparencia. La conclusión principal demuestra que los clubes profesionales se limitan a cumplir con la legislación y no tienen un compromiso real con la transparencia y la RSE. El concepto de RSE no es aplicable al sector del fútbol profesional en España.

Abstract

This research explores the relation existing between Corporate Social Responsibility (CSR) and Public Relations (PR) through the legitimization theory (Lindblom, 1994). With this project we aim to determine if soccer clubs are implementing Corporate Social Responsibility (CSR) programs to legitimate their role in society as corporate citizens. The specific objectives are (1) to know how CSR programs are being introduced in Spanish soccer clubs; (2) to determine their main CSR policies and (3) to identify dialogue channels with stakeholders. The methodology is based on the interpretative and descriptive analysis of 42 professional soccer clubs in the Spanish League (2016/2017), including those in the first and second division. In particular, we will analyze annual reports, their corporate websites and finally, the foundations of these clubs as instruments to develop CSR policies. The results show little commitment to CSR, which emphasizes charity, actions aimed at the members and compliance with Transparency Laws. The main conclusion is that professional clubs are limited to comply with the legislation and do not have a real commitment to transparency and CSR. The concept of CSR is not applicable to the professional soccer sector in Spain.

Palabras clave | keywords

RSE, relaciones con los públicos, ciudadanía, deporte, clubes fútbol, España
CSR, public relations, citizenship, sport, football clubs, Spain

Cómo citar: Ruiz-Mora, I. & Guerrero-Navarro, D. (2018). Responsabilidad Social en el fútbol profesional español ¿Una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano?. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 61-77. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>

1. Introducción y estado de la cuestión

El objetivo principal de este trabajo es el de determinar si los clubes profesionales del fútbol español apuestan por la Responsabilidad Social de las empresas (RSE) como estrategia para legitimar su rol de ciudadano corporativo en la sociedad.

La relación que se establece entre fútbol y sociedad se podría abordar desde diferentes ópticas, pero es la RSE la que nos ofrecerá un contexto más integrador y en consonancia con la sociedad actual, que permite observar la relación desde el compromiso, la responsabilidad y el entendimiento. La propia UEFA (2017), organismo rector de este deporte en Europa, sostiene en su página web que:

El fútbol, como parte integral de la sociedad global y como deporte más popular del mundo, tiene un papel inestimable para impulsar el desarrollo social y ejercer su influencia. Bajo el lema de RESPECT, la responsabilidad social de la UEFA se esfuerza en promover el desarrollo sostenible en todos los aspectos del fútbol en cooperación con las otras partes interesadas. Esto no es a expensas de los beneficios, sino en cómo se obtienen estos beneficios.

Alineado con ese mensaje, la propia «Liga» española de fútbol enfoca a cada uno de los actores de la sociedad, incidiendo en los ciudadanos, los aficionados, para transmitirles a través de su *Guía Práctica para Aficionados*, un mensaje relevante de responsabilidad: «es importante que asumas tus responsabilidades y defiendas los valores fundamentales del fútbol, del deporte, y en particular de nuestras competiciones porque tú eres parte imprescindible e insustituible en el fútbol» (La Liga, 2015).

En la búsqueda de referentes, se resalta cómo Olabe (2012) aborda la RSE como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales, un activo asociado a las emociones que genera. Por su parte, el trabajo de López-Martínez y Fernández-Fernández aborda cómo los clubes de fútbol profesionales «se han convertido en verdaderas empresas que, en muchos casos, no se gestionan conforme a los imperativos legales y éticos exigidos para el resto» (2015, p. 39). La gestión de estas empresas bajo unos estándares de transparencia (ética empresarial), prácticas de Buen Gobierno y RSE se plantea como la vía para luchar contra «una gestión poco seria y rigurosa, con deudas intolerables en cualquier otro sector» (López-Martínez, & Fernández-Fernández, 2015, p. 40).

Sería difícil entender que un sector como el del fútbol profesional, que genera millones de euros, con gran impacto en la sociedad y que representa un reflejo formativo para muchos jóvenes y niños (Silva-Santos *et al.*, 2014), no potencie el compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y el deber con la sociedad, al amparo de la gestión basada en la RSE. No podemos obviar el rol que los propios jugadores tienen en la sociedad y cómo el fútbol influye dentro y fuera del campo de juego (Cano-Tenorio, & Paniagua-Rojano, 2017; Cano-Tenorio, 2017). Como mencionan Castillo, Fernández, & Castillero (2016, p. 215) «la particularidad del fútbol como espectáculo moderno le hace disponer de millones de seguidores de todo el mundo» y por tanto, este impacto mediático y social no puede eludir su responsabilidad con la sociedad. No es posible, en este sentido, olvidar la masa tan heterogénea que conforma a los denominados «seguidores», donde gran parte de los mismos está integrada por niños, adolescentes y jóvenes que ven en el fútbol y más concretamente, en los futbolistas, fuentes de inspiración a los que quieren imitar.

De hecho, es consciente «La Liga» de esa responsabilidad social y por ello, a través de su Dirección de Integridad y Seguridad, junto al Consejo Superior de Deportes, lidera el compromiso social, editando la *Guía de Buenas Prácticas. Normativa y principios para las federaciones, ligas y deportistas españoles* (La Liga, 2015). En este contexto, el *Mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español*, es publicado por la Fundación de Fútbol Profesional (La Liga, 2017), como «una oportunidad real para agregar valor social al mundo del fútbol profesional (...) y superar de manera conjunta las debilidades que hemos detectado». Fruto de este trabajo, plantean un acercamiento a la RSE desde la labor conjunta de clubes y fundaciones y en el desarrollo de los conceptos *Fair Play Social* y *Fair Play Financiero*, como medios para alcanzar un equilibrio económico y social. En este ámbito, plantean el modelo de la ISO 26000¹ para el desarrollo de acciones y actividades de RSE. De hecho, se entrevistó en la siguiente afirmación, cómo el mundo del fútbol español ha detectado que la RSE representa una oportunidad también para su negocio: «hemos detectado que cuanto más disminución-control de la deuda pública de los clubes, más incremento de su acción social y, a más RS mejor impacto sobre los datos económicos» (La Liga, 2017); la cuestión será entonces averiguar si verdaderamente se produce un compromiso con la RSE y pasa a formar parte de las estrategias de gestión de las organizaciones deportivas.

1.1. RSE y Relaciones Públicas

Este trabajo se enmarca conceptualmente en la relación que se establece entre RSE y Relaciones Públicas. Según el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2017, p.17), la RSE es:

[...] una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

En este orden de ideas, se patentó cómo las empresas deben mantener una relación (ética) con sus públicos, basada en el diálogo, teniendo en cuenta sus intereses y demandas; por tanto, un acercamiento desde las Relaciones Públicas es posible.

La gestión de las relaciones con los públicos se postula como una de las principales funciones de las Relaciones Públicas (Harlow, 1975²; Seitel, 2002; Grunig, & Hunt, 2003) y éstas, se convierten en un elemento necesario para la correcta gestión y desarrollo de la RSE; además de convertirse en un elemento cohesionador de la RSE al propiciar una relación entre la organización con sus *stakeholders*. Abordar la gestión de la RSE desde las Relaciones Públicas es inevitable, ya que la gestión de las relaciones con los *stakeholders* está tanto en el corazón de la RSE, como en las funciones de las Relaciones Públicas (Wang, & Chaudhri, 2009, p. 247).

Para abordar teóricamente este planteamiento, se trabajará bajo el enfoque de la «Teoría de la Legitimación» (Lindblom, 1994), que afirma que las compañías esta-

1 <https://goo.gl/jqcGU9>

2 Citado en Seitel (2002, p.12).

blecen un contrato explícito o implícito con la sociedad (Shocker, & Sethi, 1973). Estos autores señalan que toda institución social opera en virtud a un contrato social del que depende su supervivencia y desarrollo y que por tanto, justifica su existencia, por lo que «esta situación obliga a la empresa a una búsqueda constante de su legitimidad, adaptándose a los requerimientos sociales y demostrando su utilidad y necesidad de su existencia» (Ángel-Vega, 2009, p.39).

Según O'Donovan (2002, p. 344), «la teoría de la legitimidad se basa en la idea de que para seguir funcionando con éxito, las empresas deben actuar dentro de los límites de lo que la sociedad identifica como comportamiento aceptable», mientras que Lindblom (1994, p. 2) define la legitimidad como:

Una condición o estado que existe cuando el sistema de valores de una entidad es congruente con el sistema de valores del sistema social más amplio de que la entidad forma parte. Cuando una disparidad, real o potencial, existe entre los dos sistemas de valores, hay una amenaza para la legitimidad de la entidad.

Por medio de la búsqueda de la legitimidad, las organizaciones dan respuesta a las expectativas que los *stakeholders* tienen sobre ellas mismas. Este contrato social se ve representado en el concepto de «ciudadanía corporativa» (Capriotti, 2006), en el que las empresas se implican en la sociedad como un ciudadano más, y donde los valores corporativos se alinean también con los valores de la sociedad.

Este planteamiento desde las Relaciones Públicas se ve reforzado con otros enfoques que trabajan la importancia de la gestión de las relaciones con los públicos para la supervivencia de la organización desde la óptica de la RSE, concretamente en esfuerzos teóricos como la «Teoría de los *Stakeholders*» de Freeman (1984), la «Teoría de la Pirámide de la RSE» de Carrol (1999) y el «Enfoque Ético de la RSE» de Cortina (1994). La «Teoría de los *Stakeholders*» (Freeman, 1984), plantea:

La existencia de una amplia gama de participantes interesados en las empresas y también muestra la condición relacional entre empresa y sociedad. No se trata de dos entidades separadas, sino de dos componentes de un mismo telar que, al tejerse o interactuar, generan un capital o una ganancia denominada capital social. Lo realmente valioso es la relación, que requiere confianza mutua, sólo alcanzable a través del diálogo franco y honesto (Castillo, 2009, p. 235).

Este enfoque sugiere que si adoptamos como unidad de análisis las relaciones entre una empresa y los grupos e individuos que pueden afectar o ser afectados por ella (conocidos como *stakeholders*), tenemos una mejor oportunidad para hacer frente a los problemas/tensiones que puedan surgir entre ellos (Freeman *et al.*, 2010, p. 5).

De acuerdo con Carroll (1999) y la «Teoría de la Pirámide de la RSE», debemos considerar cuatro niveles de RSE. Estos niveles son (Carroll, 1999; Castillo, 2009, p. 225):

- Responsabilidad económica, el principal objetivo es la maximización del beneficio derivado de su actividad económica.
- Responsabilidad legal, la empresa actúa de acuerdo con las leyes y normas que debe cumplir.

- Responsabilidad ética, la empresa debe satisfacer las expectativas que los stakeholders tienen respecto a su comportamiento social, laboral y medioambiental. Debe actuar de forma correcta y justa, evitando el «daño».
- Responsabilidad filantrópica, la empresa actúa como «buen ciudadano» y se compromete a contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad. Este nivel no implica una obligación y este estado se adquiere cuando se han cumplido los tres anteriores.

Por su parte, Carrol (1999) desarrolló una estrategia de la RSE que aunaba por un lado la maximización de los beneficios cumpliendo con la ley (versión funcionalista), con la ética de los negocios y las responsabilidades de las empresas hacia la sociedad (Raufflet *et al.*, 2012, p. 34).

Cortina (1994), como referente del enfoque ético en la RSE, define la ética como un «tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional (...) para actuar de un modo racional» (1994, p.17) que guía la acción para tomar decisiones prudentes y moralmente justas que nos haga felices (Cortina, 1994, p.18). En el ámbito de la organización, la búsqueda de esa felicidad se interpreta como un fin social, entendido como los bienes/servicios que proporciona a la sociedad y que legitima su existencia (Cortina, 1994, p. 22).

La RSE se fundamenta en la afirmación de que las empresas, en la medida en que actúan libre y voluntariamente, están integradas por diferentes personas que viven en una sociedad con una determinada conciencia y una ética. Son, por tanto, responsables (Navarro, 2008, p. 44).

Como hemos visto, la empresa tiene un fin social como ciudadano. Cuando no cumple las premisas que legitiman su presencia en la sociedad, la ética en la organización orienta a la empresa hacia lo que debería ser (Navarro, 2008, p.45). Para García Marzá, «la ética empresarial no es una parte de la RSE (...) la responsabilidad es una parte de la ética empresarial ocupada de las condiciones que subyacen a la confianza depositada en la empresa» (2007, p.186).

2. Material y métodos

La hipótesis de este trabajo plantea que los clubes apuestan por acciones de RSE como una vía para legitimar su rol en la sociedad como ciudadano corporativo. Guiados por los objetivos de la presente investigación, se plantea responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es la situación de la RSE en los clubes españoles de fútbol?
- ¿Cuáles son las políticas de RSE más habituales en estos clubes?
- ¿Cuáles son los principales canales de relación y diálogo empleados por estas organizaciones para gestionar las relaciones con sus *stakeholders*?

La metodología empleada con un carácter descriptivo-interpretativo, se focaliza en el estudio de los 42 clubes que componen la Liga de Fútbol Profesional (temporada

2017/2018, datos 2016/2017), de primera³ (20) y segunda⁴ (22) división. Realizaremos un análisis de contenido y en profundidad de las siguientes áreas:

- Memorias anuales, por ser identificados como elemento para cumplir con el criterio exigido por la Ley de la Transparencia del Fútbol (Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia).
- Webs corporativas de dichos clubes, por constituir el principal cauce de relación activa con los públicos y propiciar un contexto favorable para el diálogo.
- Fundaciones de los clubes, por constituirse como instrumentos que buscan el interés general (AEF, s.f., p. 3), suponiendo un instrumento para implementar políticas de RSE, desde la evolución de clubes deportivos a sociedades anónimas deportivas (Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte y Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas).

Para ello, se ha diseñado una ficha de análisis que permitirá identificar si la RSE forma parte o no de la estrategia de clubes, así como políticas y acciones de RSE y las herramientas de diálogo y participación. Las principales dimensiones de análisis son:

- Gobierno corporativo y transparencia.
- Herramientas de relación con *stakeholders*.
- Políticas/líneas estratégicas RSE.
- Información sobre fundaciones.

El acceso a la información se realizó a través del contenido disponible en la web corporativa de cada club. La recogida y análisis de los datos se efectuó durante el primer trimestre del año 2018 y se aplicó un pretest a un 9,5% de los clubes objeto de estudio. Se consideran elementos fundamentales para que un club se incluya en el proceso de análisis cumplir con 2 de los 3 criterios mínimos:

- Que el club cuente con una web corporativa.
- Que en dicha web, aparezca información sobre el cumplimiento con la Ley de Transparencia.
- Que en la web se ofrezca información sobre la Fundación del club.

Si un club no ofrece información sobre el cumplimiento con la Ley de Transparencia y su Fundación, es excluido por no ofrecer datos de interés para la presente investigación. Igualmente, consideramos la web y su contenido, como una plataforma de ejercicio de la transparencia, empleada como herramienta de comunicación donde se publica la información de interés y utilidad para el usuario, sin necesidad de que éste deba indagar por su cuenta. Por tanto, el análisis en su totalidad se centra en el contenido que los clubes publican en sus webs.

3 Clubs primera división, Liga Santander. <https://goo.gl/SqRquh>

4 Clubs segunda división, Liga 1|2|3. <https://goo.gl/vxV4Tf>

3. Análisis y resultados

Todos los clubes de primera división ofrecen en su web oficial información referente al cumplimiento con la Ley de Transparencia, a excepción de Atlético de Madrid, que ofrece la memoria de la temporada anterior; y Getafe, que posee el directorio y enlace, pero que no dirige a ningún documento.

Solo el 60% de los clubes (12) ofrecen datos económicos acerca de su Fundación en la web oficial del club. Los que no los ofrecen son: Deportivo Alavés, Atlético de Madrid, Deportivo La Coruña, Getafe FC, Girona FC, Club Deportivo Leganés, Real Celta de Vigo y Villarreal CF.

Los clubes de Segunda División: Albacete Balompié, Lorca Fútbol Club y Club de Fútbol Reus Deportiu son excluidos del análisis por no ofrecer en su web información referente al cumplimiento con la Ley de Transparencia e información sobre la fundación. En un solo caso (Granada Club de Fútbol SAD), los datos no están actualizados y en otro, (Cultural y Deportiva Leonesa SAD), no aparecen datos para cumplir con la ley de transparencia, pero en sendos casos, se incluye información sobre las fundaciones de ambos clubes.

En siete casos, no se ofrece información sobre la fundación en la web (independientemente de que cuenten con una), pero sí se facilitan datos sobre el cumplimiento con la ley de transparencia. Concretamente nos referimos a Agrupación Deportiva Alcorcón SAD, Córdoba Club de Fútbol SAD, Granada Club de Fútbol SAD, Club Deportivo Lugo SAD, Gimnàstic de Tarragona SAD, Real Oviedo SAD y Club Deportivo Tenerife SAD. Por lo tanto, el análisis de los clubes de segunda se ha centrado en un corpus de 17 clubes⁵.

3.1. Ley Transparencia

En el 90% de los casos de clubes de primera y en el 76,5% de los casos de clubes de segunda, la memoria es descargable; mientras que en un 10% y 23,5%, respectivamente, se apuesta por colgar la información en la propia web. En primera división, en la mitad de los clubes hay resúmenes abreviados. No obstante, en ningún caso en segunda nos encontramos con informes abreviados o resúmenes ejecutivos que ayuden en la rápida lectura, identificación de datos clave e interpretación. Igualmente, sorprende la ausencia en el 100% de los casos de páginas webs accesibles y adaptadas según protocolos de accesibilidad⁶. En cuanto a los datos de contactos, aparecen en un 76,5% de los casos en segunda y un testimonial 5% en primera. El índice de contenidos aparece en un 75% y un 71%, así como en un 50% y un 53% el índice está vinculado al contenido de la memoria, facilitando la navegación al usuario, así como la rápida identificación del contenido de interés. Sólo en el 35% de los casos de primera división y el 12% de los casos de segunda división se cuenta con una presentación. En el 30% de los casos de primera y en ningún caso en segunda división nos encontramos con mensaje de bienvenida del presidente del club.

5 Los datos de FC Barcelona B y Sevilla AT no se han incluido en el análisis de los clubes de Segunda División por estar presente los primeros equipos de cada club en los datos de Primera División.

6 Web Accessibility Initiative (WAI). <https://goo.gl/8nUjyf>

En el pleno de los clubes de máxima categoría y en un 94% de los casos de segunda división, aparece información corporativa de las entidades en la sección. Esto se interpreta debido, principalmente, a que tienen un marcado carácter estático y su contenido no se adapta con mucha definición al referido en las secciones. Entre el contenido corporativo, destacamos:

- Organigrama (100% y 94%, respectivamente).
- Historia y/o antecedentes (100% y 88%).
- Hitos, logros alcanzados, palmarés (100% y 35%).
- Marca, logo, publicidad (20% y 82%).
- Patrocinadores del club (70% y 94%).
- Himno (35% y 47%).
- Estadio (70% y 82%).
- Otros: tienda virtual, venta de entradas, museo, mascota, promociones, instalaciones, antiguos presidentes, ciudad deportiva, agenda, jugadores históricos, manual de imagen corporativa, etc.

3.2. Gobierno corporativo

En primera división, el total de los clubes presenta la estructura del consejo de gobierno o administración, y en la mitad de los casos, encontramos participación de mujeres, pero no se menciona explícitamente en ningún caso la representación masculina frente a la femenina. En el 30% se mencionan los cargos que los miembros del consejo ocupan fuera del club, en el 65% se menciona la remuneración (un 35% del total menciona explícitamente que no percibe remuneración por su cargo en la sociedad). En el 80% de los casos, se alude al código ético.

En segunda división, en un 82% se presenta la estructura del consejo de gobierno/ consejo de administración, sólo en tres casos encontramos una mujer y en un caso, dos mujeres. En consecuencia, en ningún caso se menciona explícitamente la representación masculina frente a la femenina. En el 60% se mencionan los cargos que los miembros del consejo ocupan fuera del club, así como la remuneración. En el 47% se alude al código ético.

3.3. Stakeholders y herramientas de comunicación

En referencia a los grupos de interés de los clubes analizados en primera división, podemos destacar que los principales que aparecen son:

- Peñas (100%).
- Aficionados (100%).
- Abonados (100%).
- Fans/seguidores (100%).
- Accionistas (90%).
- Patrocinadores (65%).
- Medios de comunicación (35%).

- Administración local / gobierno (55%).
- Comunidad y sociedad en general (40%).
- Sector educativo (35%).
- Sector profesional (20%).
- Club empresas (20%).
- ONG/Tercer Sector (20%).
- Empleados (20%).

Es el colectivo de aficionados, segmentados, los que ofrecen mayor relevancia, seguidos de patrocinadores y medios de comunicación. De estos grupos, los que cuentan con sección propia en la web son: peñas (95%), accionistas (90%), aficionados y fans (85%) y abonados (80%), patrocinadores (60%) y demás grupos que aparecen de manera minoritaria, con menos del 25%, como por ejemplo el colectivo de medios de comunicación. El contenido que parece en las secciones es meramente informativo y no responde a ningún planteamiento estratégico con objetivos o herramientas de comunicación específicos.

En cuanto a los grupos de interés de los clubes analizados en segunda división, encontramos que los principales grupos de interés que aparecen en los documentos analizados según la tabla de frecuencias son:

- Peñas (100%).
- Aficionados (100%).
- Abonados (100%).
- Fans/seguidores (100%).
- Medios de comunicación (94%).
- Comunidad y sociedad en general (94%).
- Accionistas (64,7%).
- Patrocinadores (58,8%).
- Club empresas (29,4%).
- Administración local / gobierno (17,6%).
- Sector educativo (17,6%).
- Sector profesional (11,8%).
- ONG/Tercer Sector (5,9%).
- Empleados (5,9%).

Se observa además cómo son los grupos relacionados con la afición y los medios de comunicación los recurrentes en todos los casos, seguidos de los accionistas y la comunidad en general. De estos grupos, los que cuentan con una sección propia en la web son las peñas (94%), fans, aficionados y abonados (82%), medios de comunicación (82%), accionistas (41%), patrocinadores (35%), club empresas (6%), comunidad/sociedad (6%). Al igual que en primera división, en segunda el contenido que parece en las secciones es meramente informativo y no responde a ningún planteamiento estratégico con objetivos o herramientas de comunicación específicos.

En el análisis de las herramientas de comunicación disponibles, en el caso de la primera división (tabla 1) y segunda (tabla 2), se presenta a continuación:

Tabla 1. Herramientas Comunicación Primera División

Herramienta	Frecuencia (%)
Web corporativa	100
Blog	10
Foros (<i>online</i>)	0
Buzón de sugerencias/reclamaciones/denuncias	70
App	50
Boletines <i>online</i>	30
Microsite/portales específicos por públicos	20
Foros, jornadas, encuentros	80
Reuniones directas con colectivos, órganos reguladores, asociaciones, ...	90
Correo electrónico	80
Revista Corporativa	40
Canal TV propio	40
Banco imágenes	80
Twitter	100
YouTube (canal)	100
Flickr	20
Facebook	95
LinkedIn	30
Instagram	95
Snapchat	15
RSS (suscripción de contenidos)	50
Otras Redes sociales (Google+, Weibo, WeChat, Viber, Pinterest, Line, Dugout; Vimeo, etc.)	70

Tabla 2. Herramientas Comunicación Segunda División

Herramienta	Frecuencia (%)
Web corporativa	100
Blog	5,9
Foros (<i>online</i>)	0
Buzón de sugerencias/reclamaciones/denuncias	58,8
App	0
Boletines <i>online</i>	5,9
Microsite/portales específicos por públicos	11,8

Herramienta	Frecuencia (%)
Foros, jornadas, encuentros	0
Reuniones directas con colectivos, órganos reguladores, asociaciones, ...	0
Correo electrónico	100
Revista Corporativa	41,2
Canal TV propio	0
Banco imágenes	76,5
Twitter	100
YouTube (canal)	100
Flickr	17,6
Facebook	94,1
LinkedIn	5,9
Instagram	100
Snapchat	0
RSS (suscripción de contenidos)	58,8
Otras Redes sociales (Google+, sportcam, Weibo , WeChat, MiaoHai)	29,4

Otras herramientas empleadas por los clubes, que se identifican en la exploración de la presente investigación son:

- Sala de prensa.
- Entrevistas y reportajes bajo demanda (mención específica en la web).
- Radio online (directo y *podcast*).
- Encuestas.
- *Social Wall*.
- Descargas.
- WhatsApp para socios.
- Hemeroteca.
- Intranet para periodistas y socios.
- Programa para cada partido.
- Guía bienvenida aficionados.
- Sede Electrónica.
- Carteles anunciadores de partidos.

3.4. RSE

Sólo en tres casos emerge un *microsite* dedicado a la RSE (FC Barcelona y Deportivo Alavés de primera división, y la Unión Deportiva Almería SAD de segunda), pero sin información susceptible de ser analizada.

Si bien, no se han encontrado secciones específicas donde los clubes afronten la RSE como un compromiso integrante de la gestión de la propia entidad, sí se identi-

can los temas o ámbitos de acción de la RSE con los que parecen estar más comprometidos (tablas 3 y 4):

Tabla 3. Ámbitos RSE Primera División

Ámbitos	Frecuencia (%)
Arte y Cultura	45
Educación y formación	80
Investigación, I+D+i, calidad, tecnología	60
Familias	75
Medio ambiente	15
Pobreza y marginación /ayuda social	75
Igualdad y conciliación (acciones puntuales día de la mujer)	40
RR.HH./Empleados	10
Ayuda en catástrofes	0
Voluntariado (corporativo)	25
Cooperación y solidaridad	70
Salud (interna y externa) y seguridad	15
Integración y diversidad (inmigrantes, discapacitados, presos, rehabilitados,...)	55
Violencia en el deporte (violencia, racismo, xenofobia, ...)	100

Tabla 4. Ámbitos RSE Segunda División

Ámbitos	Frecuencia (%)
Arte y Cultura	0
Educación y formación	94,1
Investigación, I+D+i, calidad, tecnología	17,6
Familias	35,3
Medio ambiente	5,9
Pobreza y marginación /ayuda social	64,7
Igualdad y conciliación (acciones puntuales día de la mujer)	29,4
RR.HH./Empleados	0
Ayuda en catástrofes	5,9
Voluntariado (corporativo)	23,5
Cooperación y solidaridad	94,1
Salud (interna y externa) y seguridad	64,7
Integración y diversidad (inmigrantes, discapacitados, presos, rehabilitados,...)	76,5
Violencia en el deporte (violencia, racismo, xenofobia, ...)	100

3.5. Fundaciones

En el 100% de los casos se deduce que las fundaciones son de titularidad privada. En primera división, el 60% ofrece información económica de la entidad, el 40% arroja información sobre los estatutos y su composición, así como información de sus empleados.

En ningún caso de segunda división se ofrece información económica de la fundación, ni se facilitan los estatutos ni datos de los empleados de la misma, si son diferentes a los del club con el que está vinculada. Sólo en el 20% se facilita la fecha de constitución y la composición del patronato de la misma.

Las áreas de interés para las fundaciones en primera división son: deporte (100%), cultura (70%), sociedad (80%) e histórica (65%). Otras temáticas encontradas son formación, juventud.

Las áreas de interés para las fundaciones de segunda división son deporte (100%), cultura (70%), sociedad (50%) y formación (40%). En otro orden de temáticas, encontramos alianzas internacionales, sostenibilidad e innovación social, solidaridad, salud y arte.

Los canales utilizados en primera división por las fundaciones para contactar, destacan el mail (45%) y los perfiles de redes sociales propios (35%), así como el teléfono (20%). Entre las redes, destacan Facebook y Twitter (25%), así como Instagram. Otros contenidos destacables son los formularios de respuesta, buzones de sugerencias, publicaciones online.

Entre los canales para contactar con la fundación en segunda división, destacan el email propio (60%), *microsite* específico (70%), Teléfono (40%) y redes sociales propias (20%). Entre las redes destacan Twitter (20%), Facebook (20%), YouTube (10%) y Flickr (10%). Otros contenidos destacables son los bancos de imágenes propios (20%), las noticias (40%) y los boletines (20%).

4. Discusión y conclusiones

En las webs de los clubes de primera división emerge más profundidad de datos, puesto que los porcentajes, en la mayoría de los casos, son más altos en todos los parámetros analizados.

En el análisis de la información relativa a la Ley de la Transparencia, en amplia mayoría, aparece la información disponible y descargable, con mayor detalle de datos de composición del consejo de administración, detalles de remuneración (en muchos casos, explicitando que no existe), así como referencias al código ético.

Las webs de los clubes de fútbol español no están adaptadas según los protocolos de accesibilidad y por tanto, no son accesibles para personas con dificultades visuales. Se considera en este sentido conveniente remarcar la legislación existente en accesibilidad digital y que en todo caso se debería aplicar, concretamente:

- Ley 34/2002, de 11 de julio de 2002, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico (LSSICE)⁷.

7 Disponible en: <https://goo.gl/8pkFQ6>

- Ley 51/2003, de 2 de diciembre de 2003, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (LIONDAU)⁸.

Igualmente, es remarcable que en todos los casos se presenta la información cumpliendo con los apartados recogidos en la Ley de Transparencia, lo que trasmite que los clubes se limitan a cumplir con la ley y no tienen un compromiso real con la transparencia y la RSE, es decir, no van más allá.

Donde existe más similitud es en el análisis de los *stakeholders* y las herramientas de comunicación utilizadas en ambas categorías, ya que son segmentos de interés y fines muy coincidentes entre ambas divisiones. Las diferencias se acentúan, no obstante, en las redes sociales, donde los equipos de primera división poseen mayor número de ellas a disposición de sus aficionados, como respuesta a la demanda de información segmentada (Dugout), la madurez de sus estructuras corporativas (LinkedIn) y la internacionalización de sus mercados (Weibo), como algunos de los motivos que lo explican.

La similitud también es alta entre los objetivos dentro de la responsabilidad social empresarial de los clubes. Como tendencia, cabe destacar que los equipos de primera división están orientados a la formación, mientras que los de segunda división se esfuerzan en objetivos sociales y solidarios.

En las fundaciones de los clubes, encontramos mayor transparencia en la información, profundidad de estructura y variedad de herramientas de comunicación en las entidades de primera división, aunque es cierto que por otro lado, en segunda división se le presta atención especial a dichas entidades, hasta el punto de generar *sites* diferenciados en mayor medida. Independientemente de esto, resulta insuficiente la información facilitada en estas webs.

En el ámbito de la RSE, es relevante la ausencia de planes de RSE o memorias de RSE declaradas. Realmente, los clubes de fútbol no desarrollan políticas de RSE, sino más bien trabajan bajo el paraguas de la acción social o la filantropía y no son conscientes de los impactos que generan en la sociedad y su responsabilidad con la misma. Atreverse a enmarcarse dentro de un enfoque responsable, supone partir de la aceptación de que como organización generamos impactos de los que somos responsables, que debemos crear valor compartido y es nuestra obligación, y por tanto, supone un compromiso reducir los efectos negativos de nuestra actividad. Este planteamiento, está alineado con la estrategia renovada de la UE para la RSE publicada en 2011, donde se entiende por RSE a:

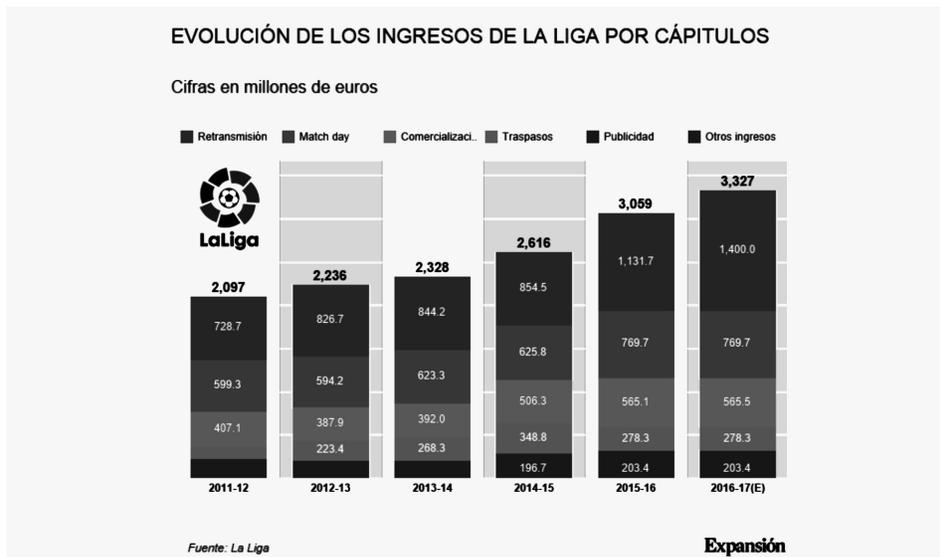
La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. (...) Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

8 Disponible en: <https://goo.gl/gGNcge>

- maximizar la creación de valor compartido;
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (Comisión Europea, 2011, p. 7).

Tras los datos expuestos, no se puede afirmar que los clubes de fútbol españoles apuestan por la RSE como un compromiso con la sociedad y sus impactos, asumiendo su nuevo rol como ciudadano. Todo lo contrario. Mientras los ingresos siguen aumentando (3327 millones, temporada 2016/2017 ver figura 1), la deuda con la Hacienda española disminuye, pero no en la misma proporción que aumentan los ingresos, ya que aún adeudan a las arcas públicas 184 millones de euros (Mazo *et al.*, 2017). No podemos obviar que los clubes de fútbol españoles tienen un impacto en nuestra sociedad y a tenor de la definición expuesta, el concepto de RSE no es aplicable.

Figura 1. Ingresos de La Liga (Expansión, 2017)



Fuente: Expansión⁹

La Liga, como patronal de las entidades o clubes que componen la competición profesional, abanderará un compromiso aprobado en su asamblea de forma unánime y comprometida. No obstante, los datos que refleja nuestro estudio indican que la política de acción de cada uno de los clubes está aún lejos de cumplir con su cuota particular de responsabilidad defendido por el ente, que proyecta unos compromisos globales más elevados que la suma particular de los miembros que la componen.

A la luz de la hipótesis de partida, que planteaba que los clubes apuestan por acciones de RSE como una vía para legitimar su rol en la sociedad como ciudadano corporativo, podemos afirmar que ésta no se ve confirmada. Podemos concluir con una

⁹ Disponible en: <https://goo.gl/mL9hgX>

reflexión no del todo catastrofista, al plantear que los clubes intentan legitimar su rol en la sociedad con políticas sociales, pero no sería pertinente delimitarlas como RSE, sino como acción social.

Referencias

- Asociación Española de Fundaciones (s.f.). *La fundación: concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario*. (<https://bit.ly/2beLnUS>).
- Ángel-Vega, J. L. (2009). *Responsabilidad Social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Cano-Tenorio, R. & Paniagua-Rojano, F.J. (2017). El uso de Twitter por parte de los futbolistas profesionales. Contenidos y relaciones con los públicos. [The use of Twitter by the professional football players. Contents and relations with the publics relations]. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(13), 101-122. (<https://goo.gl/AXqUG2>)
- Cano-Tenorio, R. (2017). Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales. [Marketing techniques of the elite football clubs in the social media]. *Retos*, 7(13), 43-58. <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n13.2017.03>.
- Capriotti, P. (2006). Concepción e importancia actual de la Ciudadanía Corporativa. *Razón y Palabra*, 53. (<https://bit.ly/2IyVYsL>) (13/03/2018).
- Castillo, A., Fernández, M. & Castellero, E. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 239-254. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52592.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: UOC.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a definition. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.
- Comisión Europea (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. (<https://bit.ly/2KdBrQ0>).
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Parmar, B. y Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Nueva York: Cambridge University Press.
- García-Marzá, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una aproximación desde la ética empresarial. *Veritas: Revista de Filosofía y Teología*, 2(17), 183-204. (<https://bit.ly/2IAhYn1>) (13/03/2018).
- Gobierno de España (2013). *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno*. Madrid: Ministerio de la presidencia. (<https://bit.ly/2KhvzFC>).
- Gobierno de España (1999). *Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas*. Madrid: Ministerio de la presidencia. (<https://bit.ly/2Kur9Hi>).
- Gobierno de España (1990). *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*. Madrid: Ministerio de la presidencia. (<https://bit.ly/2yPSMtf>).
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2017). *Indicadores Ethos. Glossario*. (<https://bit.ly/2yMHZQg>).
- La Liga (2015). *Guía Práctica para Aficionados*. (<https://bit.ly/2KelCbT>).

- La Liga (2015). *Guía de Buenas Prácticas. Normativa y principios para las federaciones, ligas y deportistas españoles*. (<https://bit.ly/2tLvFUB>).
- La Liga (2017). *Mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español*. (<https://bit.ly/2MvT8Hk>).
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organisational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Presentado en Critical Perspectives on Accounting Conference, Nueva York.
- López-Martínez, R. & Fernández-Fernández, J.L. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. [*Corporate Social Responsibility and Good Governance in Spanish football clubs*]. *Universia Business Review*, (46), 38-53. (<https://bit.ly/2N8I5EW>) (13/03/2018).
- Mazo, E.; Junco, L.; Cruzado, V. & Galera, C. (2017). Así están las finanzas del fútbol español: ingresos récord y deuda en mínimos. En *Expansión. Deporte y Negocio*. (<https://bit.ly/2lCSpst>) (13/03/2018).
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. <https://10.1108/09513570210435870>.
- Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. [CSR as a reputation factor for professional football clubs]. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRsearch ESIC*, 6(6), 144-157. <https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.08>.
- Raufflet, E., Lozano, J.F., Barrera, E. & García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson.
- Silva-Santos, B., Molina-Moreno, V., Gutiérrez, L., & Carvalho, M. J. (2014). Revisão sistemática sobre a Responsabilidade Social Corporativa e o desporto. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, (4) (Supl. I), 126-146. (<https://bit.ly/2IADA2z>) (13/03/2018).
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pretencie Hall.
- Shocker, A. D. & Sethi, S. P. (1973). An approach to developing societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 15(4), 97-105. <https://doi.org/10.2307/41164466>.
- UEFA (2017). *Responsabilidad Social*. (<https://bit.ly/2lE2oxB>).
- Wang, J. & Chaudhri, V. (2009). Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies. *Public Relations Review*, (35), 247-250. <https://10.1016/j.pubrev.2009.04.005>.



Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones del sector construcción en Medellín

Strategies of Corporate Social Responsibility in the construction sector companies of Medellín

Dra. Yanyn Rincón Quintero es docente e investigadora en el Tecnológico de Antioquia-Institución Universitaria (Colombia) (yanyn.rincon@tdea.edu.co) (<https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>)

Daniela Montoya Álvarez es Licenciada en Administración Financiera del Tecnológico de Antioquia-Institución Universitaria (Colombia). (danielamontoya511@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-6648-6707>)

Paola Vélez Patiño es Licenciada en Administración Financiera del Tecnológico de Antioquia-Institución Universitaria (Colombia) (paola23v@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0003-2183-6600>)

Resumen

La responsabilidad social sigue siendo tema de especial interés para organizaciones y empresas dada su correspondencia con los nuevos retos globales. La presente investigación tiene como propósito describir las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial empleadas por las empresas del sector construcción en Medellín. Se trata de una investigación desarrollada bajo el paradigma holístico integrado, de tipo descriptiva bajo un diseño contemporáneo de fuente mixta-transaccional descriptiva. Se realizó una revisión documental que posibilitó la conceptualización de la variable objeto de estudio al tiempo que se aplicó una escala estructurada con base en un cuestionario de 15 ítems, teniendo como unidades de información a los encargados de la función de Responsabilidad Social de las empresas del sector construcción inscritas en FENALCO Antioquia. Los hallazgos evidencian que la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones objeto de estudio es muy joven, pues evidencian menos de 10 años de práctica y está enfocada en estrategias orientadas a la comunidad y a los trabajadores. Se verifica también que aplican estrategias de Mercadeo Socialmente Responsable y usan fundamentalmente herramientas del medioambiente con lo que se vislumbra como una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de iniciación. Se recomienda la diversificación de estrategias de responsabilidad social en correspondencia con los factores e indicadores que proveen las diversas herramientas y mecanismos de Responsabilidad Social Empresarial.

Abstract

Social responsibility continues to be a topic of special interest for organizations and companies given its correspondence with new global challenges. The purpose of this research is to describe the corporate social responsibility strategies used by companies in the construction sector in Medellín. It is a research developed under the integrated holistic paradigm, under a contemporary cross-sectional descriptive design. A literature review was carried out making possible the conceptualization of the object of study. A structured scale based on a questionnaire of 15 items was applied, with information units corresponding to those in charge of the Social Responsibility function of the construction companies subscribed in FENALCO, Antioquia. The findings show that the practice of corporate social responsibility in the companies under study is very new; less than 10 years old. It is focused on strategies oriented towards the community and workers. The research verifies that socially responsible marketing strategies are also applied, using mainly tools related to the environment and which are envisioned as a form of corporate social responsibility in its initial stages. Recommendations include the diversification of social responsibility strategies in correspondence with the factors and indicators that provide the various tools and mechanisms of corporate social responsibility.

Palabras clave | Keywords

Responsabilidad social, empresa, organizaciones, estrategia, responsabilidad social empresarial
Social Responsibility, company, organizations, strategy, corporate social responsibility

Cómo citar: Rincón Quintero, Y., Montoya Álvarez, D. & Vélez Patiño, P. (2018). Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones del sector construcción en Medellín. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 79-94. <https://10.17163/ret.n16.2018.06>

1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cobrado un papel clave en individuos y organizaciones en virtud de la necesidad de revalorizar las condiciones de vida y relacionamiento en el planeta. Las empresas a escala global han persistido en el desarrollo de formas idóneas de responsabilidad social que permitan mejores condiciones para la productividad y la competitividad, en correspondencia con los públicos organizacionales (*stakeholders*).

La responsabilidad es un concepto centenario según las consideraciones de Cardona (2017) y Rincón & Ramírez (2018), enfatizándose que su concepción ha tenido un *boom* desde inicios del siglo XXI, dada la vinculación con los grupos de interés en organizaciones públicas y privadas para orientar un cambio de paradigma inclusivo y de integración para el desarrollo sostenible de las economías.

La presente investigación tiene como propósito describir las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) empleadas por las empresas del sector construcción en Medellín (Colombia), para lo cual se identificó la orientación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial con los públicos organizacionales o grupos de interés (*stakeholders*). En este sentido se busca determinar las estrategias de responsabilidad social empleadas e identificar las herramientas de responsabilidad social en el marco de las empresas objeto de estudio.

En Colombia, el empleo de la responsabilidad social como una dimensión estratégica organizacional es cada vez más recurrente. Así lo manifiesta Pérez (2014) al señalar que Colombia supera a Chile y México en reportes de responsabilidad social. Según Rincón, Caridad & Salazar (2017):

[...] la sociedad actual hace cada vez más recurrentes sus demandas y reclamos a las organizaciones para que actúen en función del *triple bottom line*, refiriéndose a los tres vectores: económico, social y ambiental, que condicionan la inserción en los mercados de manera competitiva sostenidamente en pro del desarrollo sostenible de cara a una economía del bienestar (p. 49).

Según Rincón y Ramírez (2018, p.98) “la responsabilidad social es un tema que ha cobrado impulso en las últimas décadas constituyéndose en una especie de (*boom*) su uso y aplicación en todo tipo de organizaciones”. Las empresas del sector construcción no escapan a la necesidad de aportar el concepto de responsabilidad social, ya que estas dada su naturaleza articulan el componente social, económico y medioambiental en concordancia con el *triple bottom line*, haciendo necesario observar de qué manera las empresas del sector construcción están aplicando responsabilidad social empresarial, el cual “si bien para muchos está de moda, orienta la capacidad de responder mediante la articulación de acciones coordinadas a las necesidades de un colectivo cada vez mejor informado, más organizado y dispuesto a lograr metas y objetivos comunes”. Rincón (2017, párr.2).

El sector de la construcción en Colombia, es determinante en el crecimiento del PIB destacando por su generación de empleo, crecimiento económico, y diversificación (DANE, 2017).

2. Revisión de la literatura

2.1. Estado del arte

A continuación se presentan algunas investigaciones recientes en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, en lo posible específica al sector construcción o afines. Se presenta en primer lugar la investigación de Padilla, Arévalo, Bustamante & Vidal (2017), quienes en su trabajo titulado «Responsabilidad social empresarial y desempeño financiero» analizan la relación entre prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y el desempeño financiero de compañías pertenecientes al sector industrial del plástico. Este estudio hizo uso de la encuesta diseñada con escala de likert, como método de recolección de información para demostrar cómo pueden las empresas ser responsables socialmente. Para ello se seleccionó una muestra de 192 empresas de Quito (Ecuador).

Por su parte, Padilla *et al.* (2017), determinaron la existencia de correlaciones de variables de RSE con los índices financieros; además, observaron que las empresas ecuatorianas muestran un nivel medio de implementación del concepto de RSE. Esta correlación no muestra dependencias estadísticamente significativas entre el índice de RSE y el desempeño financiero. De acuerdo con los resultados de este estudio, sí existe una relación significativa entre el pilar de responsabilidad social y el rendimiento sobre las ventas o activos (ROS), y entre los pilares de responsabilidad económica y ambiental con respecto al retorno sobre el patrimonio (ROE).

Conforme a los referentes internacionales sobre el tema, Poussenkova, Nikitina, Rowe & Fjaertoft (2016), en su investigación «Introduction to the Issue Policy Recommendations for Corporate Social Responsibility for Arctic Petroleum», realizaron un análisis sobre la RSE en la explotación y extracción del petróleo, enfocándose con especial atención al impacto que genera al medio ambiente.

La metodología aplicada por Poussenkova *et al.* (2016), fue cuantitativa, por medio de un trabajo de campo en cuatro estudios de casos en los que se realizaron entrevistas semiestructuradas: Hammerfest, Murmansk, Komi Republic y Nenets Autonomous Okrug (NAO). Las unidades de información fueron miembros de la población local, autoridades regionales y locales, ONG y representantes de compañías petroleras. Los hallazgos más sobresalientes se relacionan con el desarrollo de un modelo de insumo-producto de análisis económico para determinar cuánto petróleo contribuye al mejoramiento de la economía en la República de Komi (Federación de Rusia). Los resultados se compararon con Noruega con el fin de investigar la capacidad de la industria petrolera para impulsar el crecimiento regional en ambos países (Rusia y Noruega).

Por otra parte, Tai & Chuang (2014), en «Corporate Social Responsibility» hacen referencia a que las empresas deberían, no sólo ser una provechosa herramienta para el crecimiento de las ciudades, sino también responsables en el cuidado de los grupos de interés (*stakeholders*) y sus necesidades. De este modo se vislumbra que las prácticas empresariales requieren una estructura que cumpla con los estándares y los objetivos para el desarrollo sostenible.

La metodología utilizada por Tai & Chuang (2014) fue cuanti-cualitativa. Los hallazgos que sobresalen en la investigación especifican que las multinacionales son

responsables de los grupos de interés, por tanto, las empresas deben centrarse en los valores de la economía global y de la responsabilidad social que crea objetivos a largo plazo de seguridad para la sucesión de transacciones por parte de las necesidades de todos los proveedores, inversores y empleados.

Tai & Chuang (2014), concluyen a favor de la responsabilidad social y promueven esta estrategia desde la teoría conceptual hasta la práctica, como una de las más importantes en la industria. Se sugiere en la precitada investigación que es menester realizar mayor inversión en marketing para tener fidelización de clientes, por medio de la innovación de los bienes y servicios.

Otro aporte de interés resulta de la investigación desarrollada por Cheng, Ioannou & Serafeim (2014), titulada «Corporate social responsibility and access to finance», en la que se resalta que el desempeño superior en las estrategias RSE conduce a un mejor acceso a la financiación de las empresas. Dicha investigación se corresponde con una metodología cuantitativa en la que se plantea y comprueba la hipótesis de que un mejor acceso a las finanzas puede atribuirse a la reducción de los costos de agencia debido al mayor compromiso de las partes interesadas y a la reducción de la asimetría informacional debido al aumento de la transparencia.

La hipótesis planteada por Cheng, Ioannou & Serafeim (2014), fue probada mediante un estudio a 45 empresas, resultando que las empresas con un mejor desempeño de RSE enfrentan restricciones de capital significativamente menores. En los hallazgos se proporcionan evidencias de que tanto el mejor compromiso de las partes interesadas, como la transparencia en torno al desempeño de la RSE, son importantes para reducir las limitaciones de capital. Los resultados se confirman con varias medidas alternativas de restricciones de capital, ejecutando un análisis basado en las calificaciones para el desempeño de la RSE, con un enfoque de variables instrumentales y de ecuaciones simultáneas.

También es menester señalar el estudio de Ospina y Sotelo «Responsabilidad Social Empresarial: Beneficios económicos, sociales y ambientales para los *stakeholders*» (2013), en el que plantean como objetivo establecer la situación de las empresas del sector construcción frente al tema de las RSE como factor generador de valor económico a partir de información ya documentada de algunos modelos propuestos por diferentes autores y casos de algunas empresas del sector. El abordaje metodológico del estudio de Ospina y Sotelo (2013) consistió en realizar un análisis a los informes sociales o de sostenibilidad, en primera instancia, pero cuando las empresas no presentaban este informe acudieron a los informes de gestión de cada empresa. Por medio de estos informes y el sistema de variables, se desarrolló una investigación cualitativa y descriptiva.

Ospina y Sotelo (2013), manifestaron que la importancia de la RSE no radica solo en beneficiar a los grupos de interés o *stakeholders*, pues las organizaciones deben aspirar a mantener un equilibrio social, de modo que puedan aminorarse los daños ocasionados a la sociedad. Concluyen que los grupos de interés pueden obtener beneficios económicos, sociales y ambientales cuando las empresas son socialmente responsables, puesto que estas últimas tienen el objetivo de generar riqueza para quienes hacen parte o poseen una relación directa; en este sentido la labor es intrínsecamente dependiente de la sociedad y su progreso.

Como aporte, el trabajo de Ospina y Sotelo (2013) brinda información al lector acerca de cómo la Responsabilidad Social Empresarial es un factor útil y eficaz para mejorar la productividad de las empresas de Medellín (Colombia) ya que ésta satisface las necesidades de un individuo o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de una organización. A su vez verifican que la RSE constituye una gran oportunidad para mejorar los beneficios de las empresas.

2.2. Bases legales de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia

En cuanto al sustento legal, la Constitución Política de 1991 de Colombia menciona la responsabilidad social en los artículos 20, 73, 95 y 333, enfocados principalmente en la responsabilidad de los ciudadanos. Sin embargo, el artículo 333, reconoce la actividad empresarial como una fuente para el desarrollo social del país desde la perspectiva de su función social. Otro instrumento legal lo representa la sentencia T-247 de 2010, en la cual se menciona que en compensación al beneficio lucrativo que reciben las empresas, éstas deben asumir un compromiso social. No obstante, esta decisión no es de obligatorio cumplimiento para las empresas, ya que busca que sea más de forma voluntaria y no impositiva (Sentencia T-247, 2010).

Igualmente en Colombia, se han tramitado cuatro proyectos de ley sobre el tema: Proyecto Ley 153 (2006) y Proyecto Ley 031 (2007), ambos sobre la responsabilidad social y el medio ambiente, mientras que el Proyecto Ley 058 (2009) y Proyecto Ley 070 (2010), versan sobre RSE y protección infantil.

2.3. Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hace referencia al rol que tiene la empresa con la sociedad y basa sus actividades en principios éticos conforme a la Ley. Se refiere a la relación que la empresa tiene con la sociedad, con su entorno y que se materializa en la implementación de acciones de beneficio mutuo (Duque, Cardona & Rendón, 2013).

Peláez & García (2014), definen la RSE como un enfoque estratégico que hace parte de la gestión de la organización, aportando ventajas competitivas y diferenciación de las empresas frente a sus grupos de interés (*stakeholders*), la sociedad y el entorno.

Para la Comisión Europea (2001), la RSE es comprendida como la integración voluntaria por parte de las empresas para trabajar en pro de problemas sociales y ambientales en concordancia con sus operaciones comerciales y su relación con la sociedad. Además, señala que ser socialmente responsable no implica únicamente cumplir con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con los grupos de interés. Con base en esta definición, la RSE se fundamenta en tres aspectos: a) La voluntad, b) Identidad y sostenibilidad y, c) Relación con los grupos de interés.

En ninguno de estos aspectos se plantea el cumplimiento de las normas como un factor inherente a la RSE, constituyendo éstas tan sólo algunas de las acciones que deben implementar las organizaciones. En esta línea, las acciones de responsabilidad social no deben girar en torno al cumplimiento de una obligación normativa, sino que deben ser parte del entendimiento estratégico del relacionamiento de la organización. La voluntad debe partir del interés particular que tiene la empresa por emprender

acciones en pro del entorno social y ambiental en el que está inmersa. El principio de identidad y sostenibilidad indica el compromiso que tiene la empresa con alinear su crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental, lo que se denomina «desarrollo sostenible». En este sentido, la RSE se enfoca en el bienestar de todos sus grupos de interés: clientes, accionistas, proveedores, empleados; como parte integral de la misma.

Tal y como lo plantea la Secretaría General del Gobierno de Salta (2014), una de las mayores cualidades que deben desarrollar las organizaciones en la actualidad es lograr consolidar todos los aspectos que permitan catalogarla como «socialmente responsable». El desarrollo económico debe estar alineado con el compromiso social y el respeto al medio ambiente, de tal forma que se logren satisfacer las necesidades inmediatas sin sacrificar las futuras. De esta manera se contribuye también al desarrollo sostenible y se revierte en la sociedad parte del beneficio que la misma origina a la organización, al sistema productivo y por consiguiente, a la economía.

Por su parte, Rincón, Caridad & Salazar (2017), señalan que «la responsabilidad social es una función en la gestión y desarrollo de las organizaciones, amparada en el estado de consciencia colectivo, para el impulso de acciones de sensibilidad social, económica y medioambiental» (p. 48).

El concepto de RSE indudablemente ha presentado una evolución. Inicialmente se entendía como una responsabilidad básica de ayuda a la sociedad, y en la línea de tiempo ha logrado abarcar las áreas de influencia de su actuar (lo social, lo ambiental y lo económico), causando una presencia activa dentro de la sociedad y una actividad que se halla dentro de la estrategia corporativa de las organizaciones. Al respecto De la Garza (2013), afirma:

Cada vez más las empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también las prácticas de diálogo e interacción con los diversos públicos de la empresa... Para que la empresa trabaje en el tema de la responsabilidad social, en una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que éste sea incorporado a los procesos de gestión y, por lo tanto, tratarlo como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa (p. 23).

Según Carroll (1991) la orientación en la aplicación de la RSE en las organizaciones se presenta en cuatro dimensiones, que integran la mayoría de los segmentos del sector de construcción. Éstas son: la dimensión económica, legal, ética, filantrópica y medioambiental.

- La dimensión de responsabilidad económica: Espera que las empresas generen lucro, su naturaleza es efectivamente económica y es tomada como el beneficio que producen las empresas al vender bienes y servicios para el funcionamiento del capitalismo.
- La dimensión de responsabilidad legal: Muestra que las empresas obedecen a una naturaleza totalmente representada en un contexto jurídico, su responsabilidad será ir en concordancia con los reglamentos y regulaciones del ramo.

- La dimensión de responsabilidad ética: Indica que las empresas deben demostrar sus deberes y valores con la naturaleza de comportamiento hacia la ética, sin perjudicar a sus grupos de interés.
- La dimensión de responsabilidad filantrópica: Demuestra que la sociedad o empresa debe ser solidaria, enfocada a la ayuda hacia los demás como una gestión social cada vez más efectiva.

La RSE puede ser categorizada en atención a diversos factores o indicadores, considerando el «triple bottom line» –explicado *ut supra*–, herramientas e instrumentos. Un ejemplo de esto son los «Objetivos de Desarrollo del Milenio»¹, y muy particularmente las dimensiones de obligación social, reacción social y sensibilidad social de Donnelly, Gibson, Ivancevich & Konopaske (2011).

Lo anterior permite vislumbrar cómo la sociedad en general y los grupos de interés asociados a la dinámica comercial, en particular, resultan cada vez más conscientes de la importancia de los aspectos sociales, económicos y medioambientales, reflejados en acciones de cuidado del medioambiente, de su papel como consumidor y como usuario. Asimismo, las empresas están preocupadas por satisfacer las demandas de los públicos y en atender aspectos no solo intrínsecos al proceso organizacional sino que impacten positivamente en el entorno, y, sobre todo, favorezcan a los públicos organizacionales; entendiendo que la principal responsabilidad de una empresa está en ser productiva, mantenerse activa; solo así pudiendo garantizar la operatividad y permanencia en el mercado.

Con las estrategias de RSE se pretende cumplir con los requerimientos de los diversos grupos de interés de la organización (*stakeholders*), teniendo como punto de referencia los pilares de la RSE que son el compromiso social, económico y medioambiental. Mediante la gestión integral de estas áreas se producen mejoras en las organizaciones, al imponer mecanismos direccionados a prácticas responsables que integren las estrategias corporativas impulsadas por los sistemas de gestión. Según Yepes (2007) estas estrategias son: a) Mercado base de pirámide, b) cadena de abastecimiento, d) Clúster de Responsabilidad Social Empresarial y, d) Marketing Social Responsable.

2.3. Herramientas de Responsabilidad Social Empresarial

En concordancia con lo anterior, la adopción de la responsabilidad social por parte de las organizaciones se ha realizado a partir de diversas herramientas. En tal sentido en abril de 1991, la Organización de Naciones Unidas y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) presentaron el documento «Nuestra Propia Agenda» en el que se rescatan los siguientes trece aspectos:

- a) Paz y desarme mundial.
- b) Nuevas relaciones económicas.

1 Disponible en: <https://goo.gl/sxgQtE> (23/07/2018).

- c) Enfrentamiento a la pobreza.
- d) Políticas económicas inconvenientes al desarrollo sustentable de la región.
- e) Aprovechamiento de recursos naturales.
- f) Tratamiento de los problemas ambientales globales.
- g) Nuevos mecanismos de financiamiento para la ejecución de programas de conservación ambiental.
- h) Ámbitos y alcances de cooperación técnica.
- i) Condicionalidades en materia ambiental.
- j) Cooperación financiera requerida para adelantar la estrategia de desarrollo sustentable.
- k) Cambio de los patrones de consumo en el norte.
- l) El tratamiento del tema de las drogas.
- m) Población.

Más recientemente el «Pacto Global», anunciado en el Foro de Davos en 1999, conforma un instrumento estratégico de libre adhesión, a partir de 10 principios que actúan en cuatro áreas consideradas de interés en el ámbito de la responsabilidad social y el desarrollo sustentable: Derechos Humanos, ámbito laboral, medioambiente y lucha contra la corrupción.

En 2000, 189 países miembros de las Naciones Unidas proponen los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los cuales debían ser alcanzados para el 2015; estos objetivos son:

- a) Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- b) Lograr la enseñanza primaria universal.
- c) Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- d) Reducir la mortalidad infantil.
- e) Mejorar la salud humana.
- f) Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- g) Garantizar la sostenibilidad del medioambiente.
- h) Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

No obstante, en 2015 los progresos de estos objetivos fueron evaluados, dando paso a una reformulación que se extienden en la actualidad a 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)², basados en los progresos alcanzados a través de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Esta adaptación se hizo patente en la formulación de la denominada «Agenda 2030».

A la fecha, en Colombia se sigue trabajando de manera intensiva en la implementación de estrategias que posibiliten la aceleración del logro de los ODM, identificando «cuellos de botella» e implementando soluciones de corto y mediano plazo para garantizar el cumplimiento de las metas más rezagadas, apoyando la construcción de políticas públicas que permitan la superación de la pobreza extrema y el hambre, con

2 Disponible en: <https://goo.gl/jKJhA9> (23/07/2018).

esfuerzos realizados desde instituciones del Gobierno Nacional como las lideradas por la Agencia para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE). En este mismo propósito vienen trabajando los distintos Fondos, Programas y Agencias del Sistema de las Naciones Unidas en el país, implementando soluciones en temas de hábitat, educación, salud, género, gobernabilidad, desarrollo económico incluyente y generación de una cultura de paz (ONU, 2016).

En este orden de ideas y desde el compromiso político del país, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 «Todos por un nuevo país» contempla objetivos y metas estratégicas orientadas a la generación y fortalecimiento de las condiciones necesarias para construir una sociedad en paz, equitativa y educada. Del mismo modo, y con el propósito de prepararse para la implementación de los ODS, el 18 de febrero de 2015, Colombia dio un paso que lo puso a la vanguardia del tema en el mundo, mediante la creación de la «Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Alistamiento y la Efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo Post 2015 y sus ODS» (ONU, 2016).

La tarea actual consiste en la adopción de los ODS al contexto colombiano de la manera más pronta y efectiva posible, a través del diseño e implementación de políticas públicas y la incorporación dentro de los planes de Gobierno locales (dentro de los nuevos períodos de gobierno), que soporten el logro de estas nuevas metas. (ONU, 2016, p.20).

Asimismo existen otras herramientas que fijan las áreas prioritarias de atención para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tales como:

- Global Reporting Initiative (GRI).
- AccountAbility 1000 (AA1000).
- Gestión Ética y Gobierno Corporativo (Norma SGE21:2008) (Forética, 2017).
- Libro Verde de la Unión Europea (Comisión Europea, 2001).
- Gestión frente a los colaboradores (SA 8000) (Departamento Económico y Social, 2015).
- ISO 26000 (ISO 26000, s.f.).
- Gestión Medioambiental (ISO 14001) (ISO 14001, 2015).
- Gestión de la Calidad (ISO 9000) (ISO 9000, 2015).
- Indicadores Ethos.

3. Materiales y método

La presente investigación se realiza con un enfoque de tipo integrador u holístico, el cual permite al investigador comprender las distintas fases que conlleva una investigación, facilita conocer lo que ya se ha descrito, genera aportes a lo ya dicho previamente y, además, acepta la integración de métodos y técnicas. Hurtado (2012), con la propuesta del ciclo holístico, presenta una síntesis integradora del proceso investigativo lo que impulsa una visión completa del objeto de estudio, permitiéndole al investigador ser más que un observador en la investigación y participar de forma activa en la re-construcción de los conocimientos. En esta línea se realizó una investigación de tipo

descriptiva para abordar las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Medellín (Colombia).

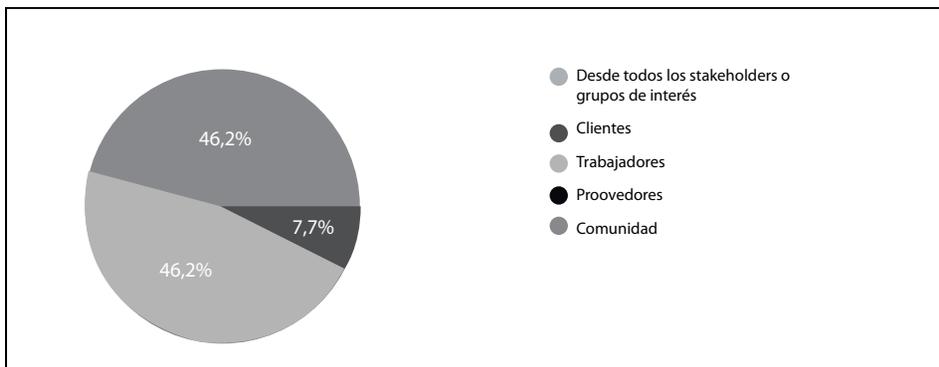
Se partió de una revisión documental para la identificación y selección de la información que llevó a la conceptualización del tema tratado, revisando las teorías y definiciones existentes, para así proceder a su comparación, valoración e integración en la búsqueda de las particularidades que ayuden en su categorización. En el desarrollo de la investigación se cumplió con las fases predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa, tal y como lo plantea Hurtado (2012).

La población de estudio estuvo conformada por las empresas del sector construcción de la ciudad de Medellín, tomándose como referente muestral las inscritas en FENALCO Antioquia, siendo un total de 13 empresas, todas legalmente constituidas. En este sentido, se aplicó la técnica del censo poblacional, considerando que la muestra en estudio es reflejo de la totalidad de la población. La técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario conformado por 15 ítems de preguntas cerradas.

4. Análisis de resultados

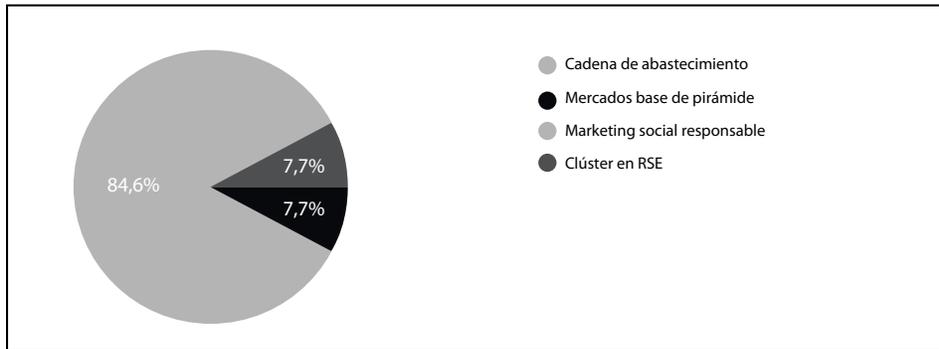
Con el objetivo de describir las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial empleadas por las organizaciones del sector construcción en Medellín, se presentan, a continuación, los resultados obtenidos:

Figura 1. Orientación de la estrategia



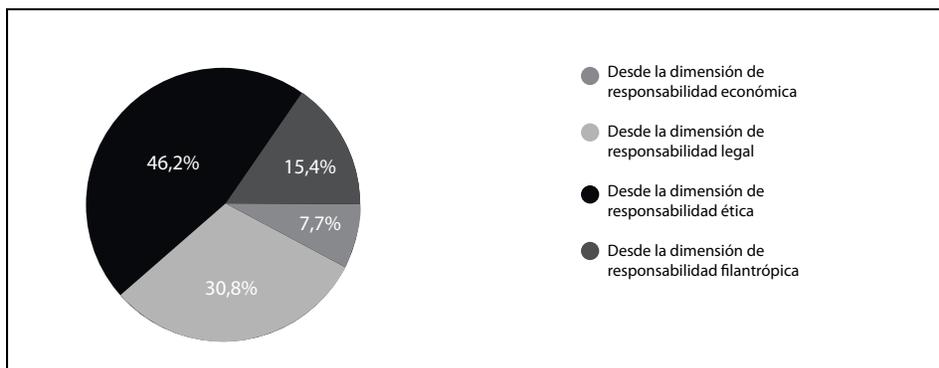
Como puede observarse en la figura 1, el 46,2% de las empresas manifiesta que sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) están orientadas a los trabajadores y en misma proporción hacia la comunidad, en tanto solo un 7,7% a los clientes. De esto se puede interpretar que la orientación de la RSE está alineada hacia la dimensión operativa de la empresa, concentrada en los colaboradores internos y proveedores.

Figura 2. Tipo de estrategia



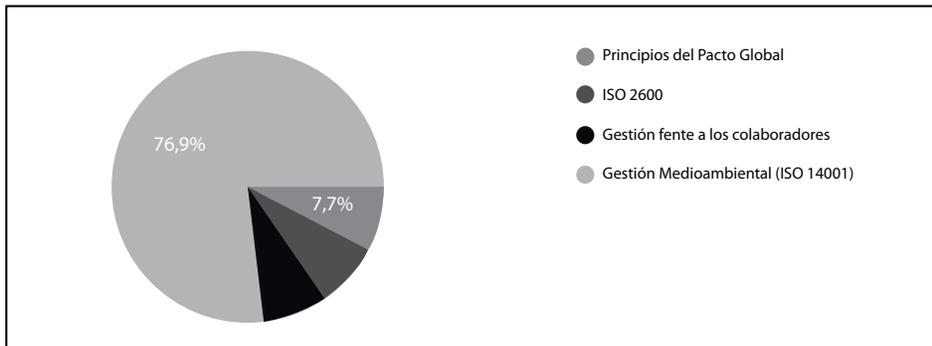
La figura 2 muestra cómo el 84,6% de las empresas aplica como estrategia de Responsabilidad Social Empresarial el marketing social responsable; seguido del 7,7% que aplica mercados base de pirámide y el restante 7,7% mediante clúster en RSE. Llama la atención que en tanto la orientación de la RSE está en torno a los públicos internos e intermedios, la estrategia empleada esté focalizada en el marketing social responsable, lo que podría interpretarse como una mirada hacia los públicos externos o el entorno organizacional; al tiempo que podría vislumbrarse como una estrategia genérica. A este respecto se pudo observar que el 84,6% de las empresas ha aplicado estrategias de RSE entre 1 a 5 años, 7,7% menos de 1 año, y el restante 7,7% entre 5 a 10 años, lo que señala que el sector está atento a la necesidad de aplicar estrategias de responsabilidad social.

Figura 3. Dimensiones de aplicación de la estrategia



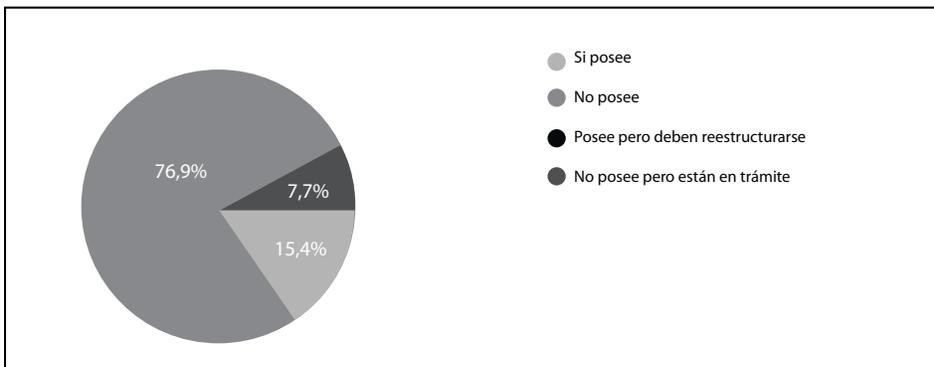
En lo concerniente a las dimensiones de aplicación (figura 3), las estrategias de RSE de las empresas del sector construcción de Medellín se orienta en un 46,2% a la responsabilidad ética; 30,8% considera la aplicación desde la dimensión legal; el 15,4% se enfoca en la dimensión filantrópica, y solo un 7,7% se centra en la responsabilidad económica.

Figura 4. Tipos de herramientas de RSE que aplica la empresa



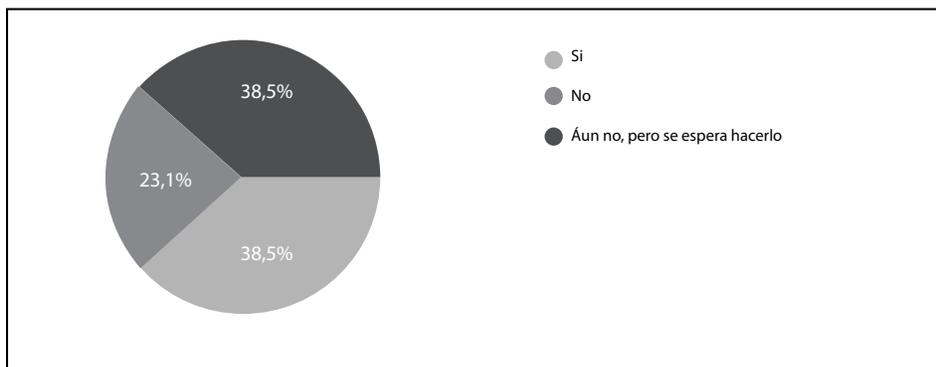
Al considerar los tipos de herramientas de RSE que aplican las empresas *ut supra* referenciadas (figura 4), se puede observar que el 76,9% aplica como herramienta de RSE la norma ISO 14001 sobre Gestión Medioambiental, 7,7% aplica principios del Pacto Global, otro 7,7% aplica la norma ISO 2600, coincidentemente 7,7% opta por gestión frente a los colaboradores. Se evidencia que estas empresas se encuentran altamente influenciadas por la norma ISO 14001 para determinar las estrategias de RSE que aplican.

Figura 5. La empresa posee herramientas para conocer la mejora de los procesos internos y externos sobre RSE



Como se observa en la figura 5, el 76,9% de las empresas no posee un programa o herramienta para conocer la mejora en los procesos internos y externos sobre RSE; 15,4% cuenta con mecanismos de evaluación y control; mientras que 7,7% no cuenta con ellos, pero aseguran que están en trámite. Una vez más se confirma que la mayoría de las empresas se están preocupando por la estructuración de estrategias de RSE y por su implementación, pero pocas llevan un control sobre las mismas y/o determinan su impacto.

Figura 6. Presentación de Informes



Al considerar la presentación de informes en torno a la RSE (figura 6), el 38,5% de las empresas señala que sí los realiza, reportando impactos positivos y negativos; esto frente a una proporción igual de empresas que aún no lo hacen, pero esperan hacerlo; mientras que 23,1% no lo hace.

Estos resultados demuestran que hace falta que las empresas se enfoquen en mayor medida en la evaluación de impactos; en establecer mecanismos de control, monitoreo, evaluación y retroalimentación y así garantizar que las estrategias cumplan con los objetivos para las cuales fueron diseñadas.

5. Discusión y análisis

Tras el análisis descriptivo de los datos obtenidos se pudo contrastar la información con los postulados teóricos. De tal manera, al considerar el primer objetivo en el que se propuso identificar la orientación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial con los públicos organizacionales, se pudo evidenciar efectivamente en la mayoría de la muestra de análisis una orientación de la estrategia hacia a los públicos organizacionales internos e intermedios, con lo cual se ratifican las consideraciones de Rincón (2017, párr:2) quien señala:

Si bien para muchos está de moda, orienta la capacidad de responder mediante la articulación de acciones coordinadas a las necesidades de un colectivo cada vez mejor informado, más organizado y dispuesto a lograr metas y objetivos comunes.

Con respecto al segundo objetivo, que consiste en identificar las estrategias de responsabilidad social aplicadas por las empresas del sector construcción en Medellín, se pudo precisar que la mayor parte de las empresas se enfocan en estrategias orientadas a la comunidad y a los trabajadores, siendo las estrategias de mayor aplicación el marketing social responsable, en correspondencia con lo señalado por Yepes (2007).

El tercer objetivo, que consiste en determinar las herramientas de responsabilidad social empleadas por las empresas del sector construcción en Medellín, se pudo vislumbrar que la mayoría de empresas aplica como herramienta de RSE la norma ISO 14001 sobre Gestión Medioambiental. Precisamente, esta norma apunta a que

cada empresa diseñe e implemente un Sistema de Gestión Ambiental mediante el cual logre un equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía. Pese a que es la norma de mayor aplicación entre estas empresas, se identificó que la mayoría no posee ningún programa o herramienta para conocer la mejora de los procesos internos y externos sobre RSE; aspecto que debería estar solucionado al implementar un Sistema de Gestión Ambiental, lo cual evidencia que es necesario evaluar y mejorar la aplicación de la norma.

6. Conclusiones

La Responsabilidad Social Empresarial influye aspectos empresariales como calidad, productividad, competitividad, identidad, imagen y reputación. Asimismo, la RSE se rescata como una dimensión interna de las empresas, la dinámica organizacional y por ende abocada a los colaboradores internos y grupos de interés con estrecha vinculación al nivel operativo organizacional, lo que establece un reflejo en la cultura y el clima organizacional; al tiempo que a nivel de los grupos de interés externos a la organización, perciben los aspectos de responsabilidad mediante las dinámicas de prestación de servicio y comercialización de la empresa, lo que a menudo genera posicionamiento, fidelización y generación de valor de la marca empresarial y sus marcas asociadas. Por tanto se hace necesario realizar un mayor esfuerzo al orientar las estrategias de RSE en torno a los públicos organizacionales y grupos de interés de manera equilibrada. Se recomienda en este sentido crear un mapa de públicos y grupos de interés en torno a las empresas del sector construcción.

Asimismo, se recomienda la orientación de la estrategia de responsabilidad social de manera equilibrada en atención a los diversos factores o indicadores considerando tanto al «triple bottom line», como a las herramientas e instrumentos, tanto los mencionados como ODM, los ODS y las dimensiones de obligación social, reacción social y sensibilidad social que presentan Donnelly, Gibson, Ivancevich & Konopaske (2011).

Si bien la mayoría de las empresas del sector construcción en la ciudad de Medellín (Colombia) implementan estrategias de RSE y tienen clara su orientación y herramientas de aplicación, se evidencia la necesidad de mejorar en cuanto a mecanismos de evaluación y seguimiento sobre la efectividad de dichas estrategias; puesto que se ha identificado que la mayoría de empresas se están quedando en la planeación e implementación, y pocas han pasado a la evaluación y retroalimentación para lograr un verdadero impacto.

La Norma ISO 14001, en la cual se establecen pautas para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Ambiental en las organizaciones, sirve de orientación para la mayoría de empresas del sector construcción en Medellín. En esta línea, se recomienda la diversificación de estrategias de responsabilidad social en correspondencia con los factores e indicadores que proveen las diversas herramientas y mecanismos de responsabilidad social empresarial referenciadas en precedencia.

La práctica de la Responsabilidad Social Empresarial, en la mayor parte de las empresas del sector construcción en Medellín es muy joven, teniendo menos de diez años de ejecución, y se enfoca en estrategias orientadas a la comunidad y a los trabajadores, principalmente. En este sentido aplican estrategias de mercadeo socialmente

responsable y usan fundamentalmente herramientas del medioambiente, con lo que se vislumbra como una estrategia de responsabilidad social empresarial incipiente.

Apoyos y agradecimientos

Artículo derivado del proyecto de investigación para optar a grado titulado Responsabilidad Social: Factor generador de valor en empresas de la construcción en Medellín, en el marco del Proyecto de Investigación: Comunicación Organizacional: Función Articuladora de las Organizaciones con sus Públicos, en la Línea Gestión y Estudios de las Organizaciones del Grupo RED en el Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Referencias

- Cardona, A. (2017) La historia de casi 100 años de la responsabilidad social empresarial. *La República*. (<https://goo.gl/GqngTS>).
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cheng, Ioannou & Serafeim. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea. (<https://goo.gl/XPA9jK>).
- Congreso de Colombia (06 de agosto de 2009). Por la cual se definen normas sobre la responsabilidad social empresarial, la protección infantil y se dictan otras disposiciones. [Proyecto de Ley 070] (<https://goo.gl/1M7Krn>).
- Congreso de Colombia (26 de julio de 2007). Por la cual se definen normas sobre la Responsabilidad Social y medioambiental de las empresas y se dictan otras disposiciones. [Proyecto de ley 031] (<https://goo.gl/zwB45E>).
- Congreso de Colombia (27 de noviembre de 2006). Por la cual se reglamenta la Responsabilidad Social de las empresas, y se dictan otras disposiciones. [Proyecto de ley 143] (<https://goo.gl/k6LeqH>).
- Constitución Política de Colombia [Const.] (1991). Bogotá.
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-247. Magistrado Ponente Humberto Sierra Porto. 2010.
- DANE (2017). Boletín técnico sobre RSE. (<https://goo.gl/WtfHnn>).
- De la Garza, O. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial en México ¿Costo o beneficio?* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás de los Garza, Nuevo León.
- Departamento Económico y Social (2015). *Certificación SAO 8000*. (<https://goo.gl/nSJkwh>).
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. & Konopaske, R. (2011) *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: McGrawHill.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50) (<https://goo.gl/rhH3ri>).
- Forética (2017). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. (<https://goo.gl/SNrYg4>).
- Global Reporting Initiative (2011). *Cómo usar las directrices del GRI, en conjunto con la norma ISO 26000*. (<https://goo.gl/mt5jFV>).
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Bogotá: Quirón Ediciones.
- ISO 14001 (2015). (<https://goo.gl/7bHhJ7>)
- ISO 26000 (s.f.). *Guía de Responsabilidad Social*. (<https://goo.gl/6ywdVw>).

- ISO 9000 (2015). *Sistema de Gestión de la calidad*. (<https://goo.gl/U7Xcqj>).
- Ospina, E., & Sotelo, M. (2013). *Responsabilidad social empresarial: beneficios económicos, sociales y ambientales para los stakeholders* (Trabajo de grado). Medellín: Universidad de Antioquia. (<https://goo.gl/xzwwj2n>).
- Padilla, C. P., Arévalo, D., Bustamante, M. A., & Vidal, C.L. (2017). Responsabilidad Social Empresarial y desempeño financiero en la industria del plástico en Ecuador. *Información tecnológica*, 28(4), 93-102. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000400012>
- Peláez, J., & García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado* 10(2). 90-111. (<https://goo.gl/2za2iQ>).
- Pérez, G. J. (2015). La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana 64. pp.73 Banco de la República. CEER. Cartagena. Colombia. (<https://goo.gl/h8whw8>).
- Poussenkova, N., Nikitina, Wilson Rowe, E. & Fjaertoft, D. (2016). Corporate social responsibility. *Russian Analytical Digest*, 181(1), 3-7. (<https://goo.gl/XF8GP3>).
- Rincón, Y. (2017). Relaciones públicas socialmente responsables [entrada de blog] (<https://goo.gl/F1CrzS>).
- Rincón, Y., Caridad, M., & Salazar, C. (2017). Responsabilidad social en universidades de gestión privada en Barranquilla. *Revista Ciencias Sociales*, 23(3), 48-62. (<https://goo.gl/PN1tz6>).
- Rincón, Y. & Ramírez, R. (2018). Comunicación responsable en las organizaciones. En Martha Lucía Quintero Garzón & María Dolores Sánchez Fernández (Comp.), *Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada integral en América Latina* (pp. 93-100). Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle. Recuperado de <https://goo.gl/fn93kF>. ISBN: 978-958-765-572-8
- Secretaría General del Gobierno de Salta (2014). *Conceptos generales sobre la responsabilidad social corporativa*. Gobierno de la provincia de Salta. Chile. (<https://goo.gl/RgjGKC>).
- Tai, F.-M., & Chuang, S.-H. (2014). Corporate social responsibility. *Ibusiness*, 6(03), 117. <https://doi.org/10.4236/ib.2014.63013>.
- Yepes, G. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.



Responsabilidad social universitaria: el papel de los medios de comunicación y sus *stakeholders*

University social responsibility: the role of the media and its stakeholders

Dra. Nereida Cea Esteruelas es profesora e investigadora de la Universidad de Málaga (España) (nereidacea@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-7733-9366>)

Resumen

En este artículo se analiza la importancia creciente de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), impulsada por un cambio de visión por parte de los equipos rectores de las instituciones académicas. Ese cambio se materializa en diversos aspectos. En este trabajo nos centraremos en cómo la Universidad implementa sus principios de RSU mediante la comunicación con sus grupos de interés. Tras una revisión bibliográfica, se toma como estudio de caso la Universidad de Málaga y se analizan distintas acciones comunicativas encaminadas a que esta institución transmita a los distintos grupos de interés los aspectos referentes a su RSU. El análisis versa sobre dos escenarios comunicativos diferenciados: la comunicación directa de la misma Universidad a través de sus páginas corporativas y la comunicación de éstas a través de los medios de comunicación. Ambos tipos de acciones comunicativas tienen dimensiones diferenciadas, se dirigen a grupos de interés heterogéneos y cumplen misiones diversas. Por lo tanto, se tratan de manifestaciones distintas de un mismo objetivo, presidido en ambos casos por el principio de coherencia y correspondencia entre ambas. El análisis de la información institucional de la Universidad de Málaga muestra la importancia que ésta concede a la comunicación para transmitir a sus grupos de interés, además del grado de adecuación o cumplimiento con los principios de la responsabilidad social, su visión e identidad como organización.

Abstract

This article analyzes the growing importance of University Social Responsibility (USR), driven by a change of vision on the part of the governing teams of academic institutions. This change materializes in various aspects. This paper focuses on how the University implements its principles of USR through communication with its stakeholders. After a bibliographic review, Universidad de Málaga is taken as a case study and different communicative actions are analyzed related to how this institution informs referring to its USR to different interest groups. The analysis deals with two different communicative scenarios: direct communication of the University via its corporate pages, and the communication of its efforts through the media. Both types of communicative actions have differentiated dimensions and are directed to heterogeneous interest groups and work on different missions. Therefore, they are different manifestations of the same objective, guided in both cases by the principle of coherence and correspondence between the two. The analysis of the institutional information of Universidad de Málaga shows the importance of this responsibility, in addition to the degree of adequacy or compliance with the principles of social responsibility, their vision and identity as an organization.

Palabras clave | keywords

Responsabilidad social, responsabilidad social universitaria, medios de comunicación, comunicación institucional, comunicación corporativa.

Social responsibility, university social responsibility, media, institutional communication, corporate communication.

Cómo citar: Cea Esteruelas, N. (2018). Responsabilidad social universitaria: el papel de los medios de comunicación y sus stakeholders. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 95-105. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.07>

1. Introducción

La preocupación de la sociedad y en particular de los agentes sociales sobre la Responsabilidad Social (en adelante, RS) es creciente. La Universidad, como agente socializador, también muestra su interés en desarrollar un modelo de responsabilidad social adaptado a su cometido y a su función social. En este sentido, a través de la Responsabilidad Social Universitaria (en adelante, RSU), las universidades adaptan y promueven estos principios a la esencia y naturaleza de su función como instituciones.

Durante la última década, la responsabilidad social en el ámbito empresarial, y posteriormente también en instituciones como la Universidad, ha ido cobrando importancia. Tanto en el ámbito empresarial, como en el de las instituciones políticas, los escándalos de diverso tipo han generado una mayor sensibilidad ante estos temas, lo que ha motivado por parte de empresas e instituciones una mayor necesidad de transparencia de sus actividades, un mayor compromiso y diálogo con la sociedad y un esfuerzo por parte de la organización de comunicar la aportación de ésta en términos de RS a sus grupos de interés.

En ese contexto de mayor concienciación de la repercusión que todo acto empresarial tiene en los mercados, en última instancia en las personas que los conforman y en la repercusión que tiene en la ciudadanía, cobra relevancia el concepto de responsabilidad social, esto es, responsabilidad social empresarial. Este paradigma ha tenido progresivamente su traslación a otras instituciones, bajo su adaptación a la naturaleza, misión y visión del organismo o institución. Este ha sido el caso de las universidades. Así pues, las universidades también han implementado los principios de responsabilidad social corporativa aplicados al contexto de su función social.

En este artículo se analiza la importancia creciente de la RSU, impulsada por un cambio de visión por parte de los equipos rectores de las instituciones académicas. Ese cambio se materializa, tal y como se detallará a continuación, en diversos aspectos. Al respecto, en este trabajo en concreto se describe cómo la Universidad implementa sus principios de RSU mediante la comunicación con sus grupos de interés. Para ello, el análisis versa sobre dos escenarios comunicativos diferenciados: la comunicación directa de la misma Universidad a través de sus páginas corporativas y la comunicación de éstas a través de los medios de comunicación. Ambos tipos de acciones comunicativas tienen dimensiones distintas, se dirigen a públicos en parte diferenciados y cumplen misiones distintas. Sin embargo, se tratan de manifestaciones distintas de un mismo objetivo por lo que, entre ambas, debe de presidir el principio de coherencia.

2. Responsabilidad Social de la Universidad

La RSU se encuentra en el punto de intersección entre: lo que la universidad quiere ser (su misión, visión y valores); lo que la universidad cree ser (la imagen que sus miembros tienen de ella); lo que la universidad es y hace (sus acciones y resultados) y lo que la sociedad espera de ella (las expectativas y opiniones de sus públicos externos) (Vallaey, De la Cruz & Siasa, 2009).

López & Gil (2011) realizan una revisión bibliográfica sobre el concepto RSU y concluyen que existen dos formas de dar respuesta a esta cuestión. De una parte, se puede considerar que la Universidad, por su misma naturaleza, cumple con su función

social, entendiendo por tal que esa misma responsabilidad social forma parte de su misión. Por otra parte, se puede añadir que las empresas e instituciones deben de cumplir y dar cuenta de su actuación responsable ante sus públicos interesados y, por ello, la Universidad, aunque tenga en su misma esencia esa función social, también debe cumplir con ese requisito de transparencia y diálogo con los agentes, públicos o grupos de interés que, en el caso que nos ocupa, bien se puede afirmar que por su complejidad y extensión es la misma sociedad civil.

Tomando como primer punto de análisis esa función social, y su proyección en la RSU, algunos ejemplos de misiones de RSU podrían ser los siguientes: establecimiento de comunidades dentro y fuera de la Universidad que promuevan responsabilidades sociales para las diferentes partes interesadas; promoción de actividades que sean éticas, inclusivas y beneficiosas para el público; énfasis en la conservación del medio ambiente, la sostenibilidad y el desarrollo social equilibrado; promoción del bienestar y la calidad de vida de las personas, especialmente de las poblaciones necesitadas y vulnerables; y el compromiso de construir un mundo mejor. Por lo general, estas misiones se logran a través de la enseñanza, la investigación y los servicios dentro de la comunidad universitaria y en colaboración con otros organismos.

En este mismo sentido, Ayala define la RSU como «la gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural» (2011, p. 37). De acuerdo a esta forma de entender la responsabilidad social y el papel de la Universidad en la sociedad, ahondado en este concepto coincidimos en definir la RSU como:

La capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión (Domínguez, 2009, p. 39).

Vallaes, De la Cruz & Siasa (2009) han realizado uno de los mayores esfuerzos por definir y estudiar la responsabilidad social de la Universidad. En su libro *Responsabilidad social universitaria* proponen pensar la Universidad desde la clave de su responsabilidad social. Esto implica que este organismo tiene que «rendir cuentas de los impactos de su misión de formación, investigación y participación en la sociedad» (2009, p. 1). Para esta institución, los grupos de interés, por tanto, pasan a quedar englobados en un contexto más amplio como es la sociedad civil en su conjunto. En esa misma línea de entender la RSU como un mecanismo de control, Vallaes (2014) habla del potencial de la RSU, ya que fuerza a la autocrítica institucional.

De acuerdo a este modelo teórico, la RSU supone ventajas y beneficios para la institución en los siguientes aspectos: pertinencia y permeabilidad social; coherencia e integración institucional; dinámica institucional hacia la innovación; y racionalización de la gestión universitaria (Vallaes, De la Cruz & Siasa, 2009, p. 17).

La innovación juega un papel crucial para Leyva & Farfán (2016), quienes considera que:

La proyección de la innovación educativa en el contexto de la responsabilidad social universitaria forma parte del itinerario cultural de las universidades y de las funciones fundamentales que sostienen su imaginario y praxis (p. 18).

La RSU, aunque surge como algo distinto y tiene una finalidad específica, bien puede decirse que viene a funcionar como una plasmación de la misión y los valores de la institución universitaria. De ahí la importancia de que exista una correspondencia entre los principios rectores y cómo esos fundamentos se plasman y articulan con coherencia en la RSU. Se subraya así la importancia de la coherencia institucional que, como definen Vallaey, De la Cruz & Siasa, «significa a la vez coincidencia entre la acción y el discurso institucional y consistencia entre todas las áreas de la universidad» (2009, p. 2).

Es por ello que la RSU debería ocupar un lugar entre los mismos principios rectores de la Universidad, solo de esa forma tendría el máximo respaldo por parte de las autoridades académicas. Dichos principios de RSU formarían parte de:

La misión, visión, valores y/o proyecto educativo de la institución, así como su integración al proceso de planificación estratégica de la universidad con los recursos necesarios para la ejecución de los programas acordados (Vallaey, De la Cruz & Siasa, 2009, p. 25).

En ese mismo sentido, tal y como indica Domínguez (2009, p. 60), la Responsabilidad Social:

En su doble dimensión de exigencia ética y de estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, pide a las organizaciones que respondan de sus acciones y consecuencias, al mundo y a los diversos grupos sociales afectados.

De ahí que la Universidad, dada su naturaleza como institución social con otros fines, se distancia del modelo de responsabilidad social empresarial, dando respuesta a estas premisas desde su posición como institución con una función social diferencial.

Sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social pasan a responder a esa naturaleza diferencial. Efectivamente, de acuerdo a los objetivos de la Universidad, como agente de formación, tanto humana, como profesional, dentro del ámbito de los estrictamente académico, así como a su función como generadora de conocimientos a través de la investigación, también la Universidad intenta dar respuesta a la exigencia de cumplir con los principios de la responsabilidad social, pero siempre bajo ese modelo de institución.

Existe, por tanto, una correspondencia entre objetivos de la institución y su RSU. Es decir, como indica Aldeanueva y Jiménez (2013, p. 2) «cada universidad suele plasmar la Responsabilidad Social Universitaria en sus estrategias y tácticas de actuación».

Esa idea de pacto social de la Universidad es un concepto que propone Pericé (2016), cuando afirma que, como instituciones responsables de la creación y difusión del conocimiento, las Universidades deben garantizar que este conocimiento esté en línea con las necesidades actuales y los requisitos futuros de la sociedad. Efectivamente, en un contexto de cambios económicos, políticos y sociales, se ha acometido una amplia reforma para enfrentar los nuevos desafíos sociales que estas instituciones enfrentan en la actualidad. La RSU también, desde su ámbito de acción, ha intentado dar respuesta a dimensión social de la Universidad y su importante papel en la sociedad ante los cambios acontecidos en las últimas décadas (Larrán & Andrades, 2017).

También Vallaey (2008) aborda el reto del pacto social de la Universidad y define esta cuestión de acuerdo al modo en el que se articula la preocupación de la

Universidad por contribuir al desarrollo social. Es el entorno de una organización el que da sentido a la RS. «La responsabilidad social se desarrolla cuando una organización toma conciencia de sí misma, de su entorno, y de su papel en su entorno» (Vallaey, 2008, p. 2).

En este sentido es importante subrayar cómo la RSU puede contribuir a la reputación y valor social de esta institución. Esa importancia de la cohesión social como principio ético y, en última instancia, razón social de la universidad también es un aspecto que subraya Beltrán, Bajos, & Mata (2014).

Concretamente, la contribución social de la Universidad puede abordarse desde distintos enfoques, esto es, la Universidad puede intervenir en el desarrollo social mediante distintas acciones. Domínguez (2009, pp. 47-48), además de la contribución de la universidad en la sociedad mediante lo que denomina impactos educativos, cognoscitivos y epistemológicos, establece diferentes líneas de acción que articulan el impacto de la Universidad en su entorno y contribuyen al desarrollo social. Estos son: 1) la intervención de la Universidad de forma directa en su entorno más cercano, por ejemplo, mediante la creación de infraestructuras de atención a la población, tales como centros culturales, clínicas, etc. 2) intervención mediante actividades de impacto comunitario que, al igual que en las acciones anteriores tienden a cubrir necesidades específicas, las actividades se realizan en el entorno próximo, esto es, edificios públicos próximos al centro universitario; 3) actividades de asistencia técnica, mediante el apoyo a grupos que requieran de apoyo técnico-tecnológico o de transferencia de conocimiento para la mejora de sus resultados; y 4) actividades de voluntariado, en las que se fomenta que el alumnado se involucre en programas de voluntariado (Domínguez, 2009, pp. 47-48).

Ahondando en la importancia del entorno social y del grado de compromiso de la institución con éste, Vallaey (2008) sugiere la necesidad de diseñar ese nuevo «contrato social» antes referido, entre la Universidad y la sociedad. Al respecto, se sugiere que cada Universidad y grupo docente diseñen su propia política de acción en relación con su propia identidad y contexto social (Vallaey, 2008, p. 12).

Ese entorno social y el grado de compromiso de la universidad con la sociedad es la que, lo que permite que la responsabilidad social universitaria se haga realidad, esto es, «cuando la organización toma conciencia de sí misma, de su entorno y de su papel en dicho entorno» (Beltrán, Bajos, & Mata, 2014).

Siguiendo a Vallaey (2008), los tres grandes ejes de ese contrato social universitario serían los siguientes: la responsabilidad social de la ciencia, la formación a la ciudadanía democrática y la formación para el desarrollo. Vila (2012) coincide en el papel estructural que juega la ciudadanía en la concepción de la RSU. Al respecto, sugiere establecer mecanismos de comunicación interna y participación reales de la ciudadanía en los procesos.

La misma existencia de una política de RSU explícita es una forma de contribuir al desarrollo de ese contrato social, porque mediante la elaboración y aplicación de la RSU las autoridades identifican y se comprometen con esos principios rectores declarados como intenciones y que adoptan la forma de misión de la universidad y propósitos u objetivos (compromisos). En conclusión, la existencia de esa declaración de principios de RSU permite que tanto la misma institución, como el resto de agentes

o grupos de interés (estudiantes, profesores, administrativos, sociedad civil...) puedan cotejar el grado de adecuación y cumplimiento de los principios de RSU declarados por la institución. Y, a su vez, es una forma de que las partes implicadas en el cumplimiento de esos principios de RSU tengan presentes esos principios y rijan su actividad y desempeño profesional para la consecución de tales fines.

3. La RSU en la Universidad de Málaga

Aunque cada vez se observa una mayor preocupación por parte de las Universidades por desarrollar políticas sociales, no hay que olvidar que su función es la formación académica y la contribución al avance del conocimiento. Su compromiso social se articula en torno a esos dos pilares. Y dando respuesta a esos dos pilares, se fomenta la inclusión social, la igualdad y otros aspectos relacionados con las libertades y los derechos humanos.

Shek & Hollister (2017) realizan un análisis y revisión bibliográfica sobre la RSU, que complementan con estudios de caso aplicados en diferentes universidades americanas. En su análisis concluyen que las universidades estudiadas tienen diferentes objetivos y estrategias en lo que respecta a sus iniciativas de RSU; en segundo lugar, observaron que existen distintos planteamientos de RSU, de acuerdo a niveles de recursos y compromisos, que pueden proporcionar excelentes marcos de referencia para el desarrollo de las políticas y programas de la RSU de otras instituciones. En línea con esto, sugieren que también es necesario intensificar el trabajo de evaluación de las iniciativas de RSU, mediante trabajos de evaluación de los programas e iniciativas de RSU, particularmente aquellas que analizan el impacto de la RSU en los *stakeholders*.

En España, González *et al.* (2016) aplican una metodología similar de análisis de aplicación de la RSU y concluyen que menos de la mitad de las universidades del Sistema Universitario Español tienen un plan de Responsabilidad Social Universitaria.

La implantación de la RSU en España surge en el contexto de modernización de la Universidad en España y tiene como telón de fondo el proceso de modernización de esta institución en toda Europa, siguiendo las recomendaciones de la Comisión Europea.

Con esos antecedentes, en nuestro país se elabora el plan Estrategia Universidad 2015, como iniciativa coordinada entre el Gobierno de España, las Comunidades Autónomas y las Universidades, «mediante la promoción de la excelencia en formación e investigación, la internacionalización del sistema universitario y su implicación en el cambio económico basado en el conocimiento y en la mejora de la innovación» (Ministerio de Educación, 2009). Dicho Plan articula esa necesidad de implantación progresiva en las universidades de planes de RS.

De las once universidades andaluzas, todas ellas, exceptuando una, realizan acciones de RSU y, además, salvo dos, el resto forman parte del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades andaluzas, que funciona como una red o grupo de trabajo en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Una de esas universidades comprometidas en el desarrollo de un plan de acción de RSU es la Universidad de Málaga (UMA) que, en la línea de sus homólogas, explicita su compromiso con la sociedad y con sus grupos de interés a través del Plan de

RSU. Esta, como otras instituciones docentes, fomenta un diálogo con su comunidad y estimula la relación de intercambio con la sociedad, tal y como queda reflejado en su Memoria de RSU.

4. El papel de la comunicación en la articulación de la RSU

A través de la información institucional, la Universidad transmite su visión, el modelo que define su identidad como organización y la cultura organizativa que rige en ella. La comunicación con los grupos de interés es un proceso continuo, constante y fluido. Asimismo, debería estar presidido por un espíritu dialógico. Nos referimos por tanto a un proceso comunicativo y dialógico con sus *stakeholder*, más allá de la rendición anual de cuentas, que es un acto comunicativo en el que se compendia toda la actividad realizada durante el curso académico.

El hecho de que la Universidad se mantenga en actitud atenta a las demandas de los grupos de interés, no significa que deba mantener un diálogo constante, pero sí habilitar los mecanismos que hagan posible que sea permeable al intercambio de información y opinión sobre cómo mejorar y cumplir de esa forma mejor con su misión y objetivos.

Partiendo de la premisa de que las universidades tienen distintos grupos de interés, se analiza a continuación las características de la comunicación con cada uno de estos públicos. Siguiendo la propuesta de clasificación de Gaete (2011, p. 116), pueden considerarse *stakeholders*, en primer lugar, los estudiantes, asimismo, las empresas y otros organismos sociales; también se incluye al Gobierno, así como a los proveedores de recursos para el funcionamiento de la institución; y, por último, aunque no por ello menos importante todo el personal que desempeña su trabajo dentro de la institución.

En primer lugar, cabe destacar la labor que anualmente realiza el equipo Rector de la Universidad de Málaga mediante el informe o memoria de progreso referente a los ámbitos de aplicación de la RS, siguiendo las recomendaciones del anteriormente referido Plan Estrategia Universidad 2015. En el caso que nos ocupa, el informe de RSU de la Universidad de Málaga se articula en torno a ocho bloques. En dicho informe se da cuenta de las actuaciones en cada uno de los ámbitos que engloba la RSU. Cada bloque agrupa el compromiso de la Universidad de Málaga con los siguientes aspectos: 1) la organización y recursos; 2) el alumnado; 3) el personal; 4) la sociedad; 5) el medio ambiente; 6) la investigación y la transferencia de conocimiento al sector empresarial; 7) la mejora constante y la transparencia; 8) la internacionalización (Universidad de Málaga, 2016, p. 5).

Sin embargo, tal y como indica en su Memoria la Universidad de Málaga, el principal grupo de interés son sus estudiantes. Así se recoge también en sus Estatutos, en los que se subraya la misión y la visión de esta institución académica.

La memoria anual de RSU de la Universidad de Málaga se viene elaborando desde hace años y supone, por una parte, un esfuerzo de compendio de revisión y cotejo de las acciones realizadas por esta institución en materia de responsabilidad social; además, contribuye a la comunicación con los agentes implicados, al darles cuenta del desarrollo de las distintas actividades y planes estratégicos encaminados a implementar el compromiso de la Universidad de Málaga con la RSU.

Cabe destacar que las referidas Memorias, además de servir como herramienta de transparencia de las actuaciones de esta institución, también permiten una autoevaluación para la misma institución. De hecho, la misma memoria recoge en su apartado final la autocalificación, verificación y correspondencia de la misma con respecto a los principios y sugerencias establecidos en *Global Reporting Initiative (G4)*. Asimismo, dicho documento incorpora las Recomendaciones del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía y las directrices del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.

Uno de los aspectos en los que la Memoria hace hincapié es en la dimensión social de su compromiso con los grupos de interés, en concreto con la inclusión a través de su programa de intervención psicopedagógica. Esta institución fue la primera universidad pública que recibió su reconocimiento como institución socialmente responsable con la diversidad funcional, al ofrecer herramientas para integrar políticas de igualdad en todas sus áreas.

Por otra parte, cabe destacar que la Universidad de Málaga articula todas sus actuaciones englobadas dentro del paraguas de la RSU a través del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. La función del Servicio de Calidad es proporcionar apoyo técnico, asesoramiento y formación a todas las Unidades de la Universidad para difundir la cultura de la calidad y fomentar e implantar la mejora continua y la excelencia en todos los ámbitos de la comunidad universitaria.

El servicio de Calidad es, además, el encargado de la elaboración de la Memoria de RSU. Asimismo, mantiene una información constantemente actualizada con todos los grupos de interés. Este servicio atiende de forma global al grupo de interés formado por el alumnado y egresados, facilitando todo tipo de información que puede ser de interés para este grupo. Entre la información de resultados de interés para el alumnado, este servicio informa periódicamente sobre alumnos matriculados y procedencia, alumnos en movilidad internacional, tasa de éxito y rendimiento, la oferta y demanda de matriculación de títulos de grado y la evolución del número de alumnos egresados, todo ello mediante un análisis comparativo de las tasas cada año.

Asimismo, realiza diferentes informes de resultados sobre la inserción laboral y las prácticas en empresas del alumnado. Este aspecto es de gran interés porque en sus informes se analiza la tasa de inserción laboral comparando la situación del alumnado al año de haber terminado y posteriormente dos años después. Asimismo, esta información se completa con un análisis de empleabilidad de los alumnos egresados desde 2010, lo que permite analizar la evolución de forma periódica. A esto se suman informes anuales sobre el grado de desempeño en prácticas externas curriculares.

De gran interés, no solo para el grupo del estudiantado, sino para toda la comunidad académica, son los informes comparativos sobre las encuestas de opinión del alumnado sobre la actuación docente del profesorado, las encuestas de clima laboral del personal, las encuestas de satisfacción de los alumnos respecto a la organización de los títulos y centros y la encuesta de satisfacción de los egresados, todas ellas con carácter anual y que incluyen un análisis evolutivo de los resultados obtenidos desde su implantación.

Asimismo, existe un servicio de comunicación centralizado que permite articular distintas vías de comunicación de la Universidad con los distintos grupos de interés.

Además de la información directa del Servicio de Calidad a través de la página web de la institución, el Servicio de Comunicación se encarga de las relaciones con los medios de comunicación, la comunicación interna, la edición y mantenimiento de la web institucional y todo tipo de acciones comunicativas a través de las redes sociales.

Las distintas acciones de comunicación antes mencionadas cubren, por tanto, la totalidad de los grupos de interés. Mientras que el personal no docente y docente-investigador tiene canales propios de comunicación, restringidos a estos grupos, tales como la página web y la comunicación a través de email y grupos de distribución, los estudiantes y egresados, además de la información disponible en la misma página web, disponen de las noticias que publican los medios de comunicación tanto a través del servicio de comunicación de la Universidad de Málaga, lo que incluye la radio Comutopia (emisora de la radio y televisión universitaria), distintos espacios fijos en los medios públicos y privados de ámbito regional y la cobertura que cada medio da a la información que proporciona el gabinete de comunicación de la Universidad de Málaga.

5. Discusión y conclusiones

La revisión de distintos autores, nos permite aportar algunas conclusiones y sugerencias de mejora ante el proceso de rendición de cuentas de las universidades ante sus grupos de interés o *stakeholders*. Dado el carácter público y su función social, como señala Gaete (2011) tienen la obligación de explicar a la sociedad el grado de cumplimiento de su función social.

En este trabajo se analiza la Universidad de Málaga y las distintas acciones comunicativas encaminadas a que esta institución transmita a los distintos grupos de interés los aspectos referentes a su RSU.

Tal y como considera Larrán y López (2010), sería recomendable que esta acción se completara con un sistema de verificación externa, del tipo *Global Reporting Initiative*, lo que permitiría una autoevaluación de la validez de estas memorias. El sistema promovido por este organismo permite la autoevaluación interna y también externa para muchas instituciones. Este organismo, mediante un acuerdo internacional, promueve las pautas para orientar a las empresas e instituciones en la elaboración de sus memorias. Asimismo, toda empresa u organismo puede solicitar evaluar su memoria para conocer el grado de validez de la misma, tal y como ya hace la Universidad de Málaga. A su vez, esto permite realizar estudios sobre el grado de adaptación de las distintas instituciones y centros a las recomendaciones realizadas por este organismo. Este es el caso del análisis realizado por Huerta-Riveros y Gaete-Feres (2017) en Latinoamérica y Caribe, en el que los autores referidos concluyen que las Universidades que aplican el sistema de verificación *Global Reporting Initiative* representan el 17% del total de universidades.

Por otra parte, como señala Gaete (2011), la elaboración de memorias de RSU, dado que tiene su fundamentación en un proceso de *accountability*, la elaboración y transparencia de los indicadores seguidos permiten a los agentes implicados evaluar el impacto de las estrategias y acciones implementadas por la institución en el campo de la RSU.

El análisis de la información institucional de la Universidad muestra la importancia que ésta concede a la comunicación para transmitir a sus grupos de interés, ade-

más del grado de adecuación o cumplimiento con los principios de la responsabilidad social, su visión e identidad como organización.

Más allá de la memoria anual, esta institución establece un flujo constante de comunicación con sus grupos de interés de forma constante a través de su página web. Las noticias relacionadas con todo tipo de iniciativas ocupan una parte importante de la *home page* de su página web. Por tanto, desde el departamento encargado de la comunicación se considera que la comunicación con los grupos de interés debe ser un proceso fluido que va más allá del proceso de rendición de cuentas anual mediante la memoria de RSU.

Entre los mecanismos que hacen posible ese intercambio de información y opinión con los grupos de interés está la oficina de atención a los estudiantes y un espacio en la web donde se atiende todo tipo de sugerencias y peticiones de información.

Dentro del conjunto de los *stakeholders*, la Universidad concede prioridad al alumnado. Así se recoge también en sus Estatutos, en los que se subraya la misión y la visión de esta institución académica. Para coordinar la comunicación con este grupo de interés, la institución tiene habilitadas diferentes vías, tal y como se ha referido. Destacamos la importancia que se concede al proceso de *feedback* y, por ende, la Universidad mantiene constantes encuestas de autoevaluación de su labor y atención al alumnado.

Asimismo, también la Universidad atiende las demandas de información del resto de grupos de interés, tales como empresas y otros organismos sociales, Gobierno, proveedores y todo el personal que desempeña su trabajo dentro de la institución. Nuevamente, la página institucional viene funcionando como canal de comunicación constante y fluido también para estos grupos de interés.

Igualmente, a modo de compendio, en la Memoria anual, el equipo rector da cuenta del progreso de la institución en los distintos ámbitos de aplicación de la RS. La estructura que mantiene la Memoria cubre los aspectos más significativos de la RS, tales como la organización y recursos; las actividades propias de la institución, esto es la investigación y la transferencia de conocimiento al sector empresarial, el grupo de personal, alumnado y, por extensión la sociedad; su preocupación por el medio ambiente, la mejora constante y la transparencia; y, por último, su grado de compromiso con la internacionalización de la institución.

En definitiva, la institución analizada muestra la importancia del cumplimiento con los principios de la RSU, aspecto éste del que se da cuenta anualmente mediante la elaboración de una Memoria. Siendo este aspecto de crucial importancia para que los distintos grupos de interés evalúen el grado de adecuación y cumplimiento de la dimensión social de la actividad de esta institución, es importante reforzar los aspectos comunicativos mediante un flujo constante de información con los grupos de interés. Mediante el departamento de comunicación y la labor coordinada de éste con el departamento de Calidad de esta Universidad, se logra mantener ese flujo comunicativo constante con los distintos grupos de interés, que redundará en mejorar la imagen social de esta institución.

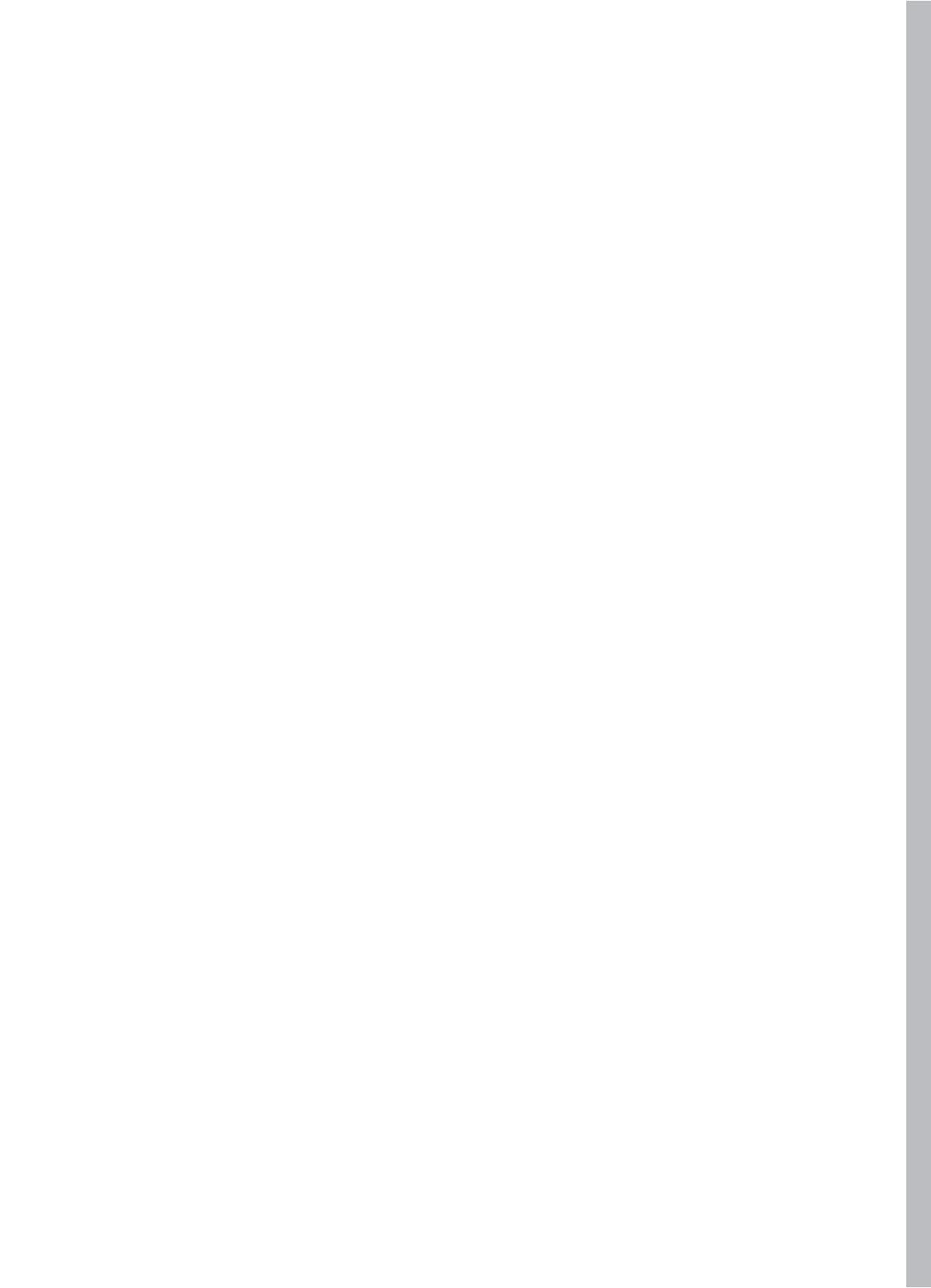
En conclusión, si coincidimos en que:

La Universidad tiene la responsabilidad social de promover el debate, facilitarlo, conducirlo y enriquecerlo, dando al público ciudadano los medios para informarse, reflexionar y juzgar y a las empresas los conocimientos adecuados para aplicar su propia responsabilidad social (Vallaey, 2008, p. 14).

Serán necesarios seguir creando mecanismos de difusión del grado de seguimiento de esos principios, lo cual redundará en una mejora de la imagen de esta institución y de la percepción del valor social de la misma por parte de la sociedad civil.

Referencias

- Aldeanueva, I., & Jiménez, J. A. (2013). Experiencias internacionales en materia de responsabilidad social universitaria. *Visión de futuro*, 17(1), 1-16.
- Ayala, M. (2011) Responsabilidad social universitaria. *Realidad y reflexión*, (33), 29-38.
- Beltrán, J., Bajos, E., & Mata, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(14), 3-18.
- Domínguez, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y trabajo social*, 8, 36-67.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- Global Reporting Initiative- GRI (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. Ámsterdam (Países Bajos): Global Reporting Initiative.
- González, O., Fontaneda, I., Camino, M. A. & Revilla, A. (2016). La Responsabilidad Social en las Universidades Españolas 2014/15. *Essays and Researchs*, (12), s/p.
- Huerta-Riveros, P., & Gaete-Feres, H. (2017). Responsabilidad social universitaria a través de los reportes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative: experiencia de una universidad pública. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(23), 120-137.
- Larrán, J., & Andrades, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91-107. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(15\)30005-6](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(15)30005-6)
- Larrán, M. & López, A. (2010) Una propuesta de memoria de sostenibilidad universitaria como vía de diálogo con los diferentes grupos de interés. En M. De la Cuesta, C. De la Cruz & J. M. Rodríguez (Coords.), *Responsabilidad social universitaria*. La Coruña: Netbiblo.
- Leyva, A., & Farfán, P. C. (2016). La innovación educativa en el ámbito de la responsabilidad social universitaria. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 16-34.
- López, S. & Gil, A. (2011). Responsabilidad social universitaria. *Líneas para el Debate*, 44, s.p.
- Ministerio de Educación (2009). *Estrategia Universidad 2015*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Rodríguez, J.M. (2010). Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales. En M. De la Cuesta, C. De la Cruz & J. M. Rodríguez (Coords.), *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña: Netbiblo.
- Shek, D. & Hollister, R. (2017). *University Social Responsibility and Quality of Life*. Singapore: Springer.
- Vallaey, F. (2008). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria. (<https://goo.gl/WyjfUU>).
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105-117. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(14\)71945-6](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(14)71945-6)
- Vallaey, F., De la Cruz, C & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Vila, E. S. (2012). Ciudadanía, equidad e innovación: reflexiones sobre la política de responsabilidad social de las universidades. *Innovación Educativa*, 12(59), 61-85.



Sección Miscelánea



Migración: retos y oportunidades desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Migration: challenges and opportunities from the perspective of Sustainable Development Goals (SDGs)

Dra. Agrivalca Ramsenia Canelón Silva es profesora e investigadora de la Universidad de la Sabana (Colombia) (<https://orcid.org/0000-0002-6368-5268>) (agrivalca.canelon@unisabana.edu.co)

Dra. Ana Almansa Martínez es profesora e investigadora de la Universidad de Málaga (España) (<https://orcid.org/0000-0003-0256-6369>) (anaalmansa@uma.es)

Resumen

Al tenor del creciente consenso en torno a que una agenda para el desarrollo después de 2015 demanda el abordaje de la migración internacional contemporánea con el ánimo de reducir la pobreza y la desigualdad, a la par que combatir la discriminación, la exclusión y la marginalización, se describe, de modo sucinto, cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enmarcados en la Agenda 2030, visibilizan e incluyen a las migraciones y el refugio como temas de discusión. Para ello, se parte de una revisión documental en torno a las bases normativas y conceptuales que sustentan la relación entre la migración y el desarrollo, brindando luego un breve estatus de la situación migratoria en Iberoamérica con foco en América Latina y el Caribe –particularmente el caso de Venezuela y el éxodo por el que atraviesa en la actualidad como producto de la contracción económica, la crisis humanitaria y la conflictividad político-social–, para finalizar con una reflexión en torno a los actores convocados a hacer parte de este esfuerzo y las acciones que pueden desplegar de cara a aminorar la «migración involuntaria a gran escala» provocada por «conflictos, desastres o por motivos ambientales o económicos», la cual figura dentro de los 10 principales riesgos mundiales contemplados de manera reiterada en los informes publicados por el Foro Económico Mundial entre 2016 y 2018.

Abstract

In line with the growing consensus that a post in the 2015 development agenda demands the approach of contemporary international migration with the aim of reducing poverty and inequality, while fighting against discrimination, exclusion and marginalization, this article describes how the Sustainable Development Goals (SDGs), framed in the 2030 Agenda, make visible and include migrations and refugees as topics for discussion. To do so, the article begins with a literature review regarding the normative and conceptual bases of the relationship between migration and development, providing a brief status of the migration behavior flows in Ibero-America with a focus on Latin American and the Caribbean—particularly the case of Venezuela and the exodus it is currently experiencing as a result of economic contraction, humanitarian crisis and political and social conflict—, to end with a reflection on the actors invited to participate in this effort and the actions that can be deployed in order to reduce the «involuntary large-scale migration» caused by «conflicts, disasters or environmental or economic reasons», which is within the top 10 global risks repeatedly contemplated in the reports published by the World Economic Forum between 2016 and 2018. The article hopes to contribute to the debate in favor of migratory and integration policies with better planning and management, and real impact on the lives of migrants.

Palabras clave | keywords

Migración, refugiados, desplazados, objetivos de desarrollo sostenible, diásporas, derechos humanos.
Migration, refugees, displaced persons, sustainable development goals, diasporas, human rights.

Cómo citar: Canelón Silva, A.R. y Almansa Martínez, A. (2018). Migración: retos y oportunidades desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 109-120. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.08>

1. Introducción

Las migraciones no constituyen un fenómeno nuevo. Casi siempre abandonar el lugar de origen o trasladarse a otro lugar de residencia, ya sea al interior de un país o a través de las fronteras internacionales, sobre todo tratándose de los habitantes de los países en desarrollo, puede ser la mejor, cuando no la única salida para aumentar las oportunidades de ingreso, o tener acceso a más servicios de educación y salud. En la toma de esta decisión, para nada exenta de incertidumbre, subyace la esperanza de combinar los talentos propios con los recursos del país de destino, para el beneficio personal, el de los familiares cercanos –quienes a menudo acompañan al migrante o, en su defecto, lo siguen después–, el de quienes se quedan atrás y el de la sociedad donde se establece el nuevo hogar (Castillo, 2015; PNUD, 2009).

No obstante, no pocas veces los migrantes suelen sufrir el rechazo de quienes temen a los «recién llegados», lo que evidencia el impacto de su presencia sobre las dimensiones culturales y las actitudes de las personas en las sociedades de recepción, dado el crecimiento observado en el volumen de individuos desplazados y refugiados durante los años recientes en razón de la inestabilidad política, la violencia delictiva, las persecuciones, los desastres naturales, la degradación ambiental vinculada al cambio climático, la pobreza y la desigualdad (El Vaticano, 2017). He aquí la irrupción de riesgos y vulnerabilidades a los que están expuestos buena parte de los migrantes; por ejemplo, los refugiados, quienes permanecen cerca del país del que huyen, viviendo habitualmente en campamentos hasta que la situación en casa permite retornar; o las víctimas del tráfico humano (acompañado de violencia y abuso sexual), especialmente mujeres jóvenes que son engañadas con promesas de mejores horizontes de vida (Foro Económico Mundial, 2018).

De acuerdo con el *Global Forum on Migration and Development GFMD Turkey 2014-2015*, hasta 2014 la cifra de migrantes internacionales había aumentado en aproximadamente un 32%, alcanzando los 232 millones de personas, al cabo que las remesas enviadas por éstos a los países en desarrollo experimentaron un incremento de más de cinco veces, registrando una suma estimada en 436 mil millones de dólares estadounidenses. Entretanto, la cifra de desplazados forzosos a raíz de situaciones de crisis (refugiados y solicitantes de asilo) arribó a los 59,5 millones de personas.

Al día de hoy, el fenómeno migratorio se muestra todavía más complejo y permeable a lecturas negativas en virtud de la tensión natural planteada por la globalización a los Estados-nación westfalianos con soberanía plena para gestionar y controlar sus fronteras (Pinazo, 2017). De resultas, quienes desean o se ven obligados a migrar se topan, cada vez más, con obstáculos erigidos por los gobiernos para restringir, si acaso no cerrar la escala de entrada y desplazamiento, incluso en medio de la paradoja que supone la disminución de las barreras para el intercambio de bienes (PNUD, 2009).

Dentro de este panorama, por lo regular, las políticas en los países de destino suelen favorecer a las personas con más educación, estilándose la invitación a profesionales para instalarse con sus familias, o permitiendo a los estudiantes quedarse tan pronto consiguen titularse. Por el contrario, los trabajadores con baja calificación académica o pocos conocimientos especializados enfrentan más impedimentos, siendo relegados a la demanda de mano de obra en sectores como la agricultura, la construc-

ción, la industria, la manufactura y los servicios, lo que genera gran controversia ante la opinión de que llenan «puestos vacantes», pero también desbancan a los trabajadores locales y hacen disminuir los salarios.

Con todo, los migrantes, independientemente de las razones que esgriman para irse del sitio del que son oriundos, merecen ser respetados en su dignidad, derechos y libertades, desprendiéndose la necesidad de ofrecer una respuesta conjunta a través de la cooperación internacional y la responsabilidad compartida para promover y adoptar medidas eficaces que protejan y contribuyan a la mejora de su situación junto a la de los refugiados, los solicitantes de asilo y los desplazados internos, evitando se conviertan en víctimas de redes criminales y tráfico de seres humanos, explotación y abuso (El Vaticano, 2017).

Es así como, al tenor del creciente consenso en torno a que una agenda para el desarrollo después de 2015 demanda el abordaje de la migración internacional contemporánea con el ánimo de reducir la pobreza y la desigualdad, a la par que combatir la discriminación, la exclusión y la marginalización, el presente artículo describe, de modo sucinto, cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enmarcados en la Agenda 2030, visibilizan e incluyen a las migraciones y el refugio como temas de discusión. Para ello, se parte de una revisión documental en torno a las bases normativas y conceptuales que sustentan la relación entre la migración y el desarrollo, brindando luego un breve estatus de la situación migratoria en Iberoamérica con foco en América Latina y el Caribe, para finalizar con una reflexión en torno a los actores convocados a hacer parte de este esfuerzo y las acciones que pueden desplegar.

2. Migración, desarrollo y Agenda 2030

Con el advenimiento del siglo XXI, la migración pasó a ocupar un sitio relevante en el marco de las políticas de la mayoría de los Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU), constituyendo un hito en esta línea el «Diálogo de Alto Nivel sobre la Migración Internacional y el Desarrollo», cuya primera edición se celebró en septiembre de 2006. Este espacio brindó a los países participantes la posibilidad de abordar la migración desde aristas multidimensionales, con el fin de determinar los mecanismos idóneos para maximizar sus beneficios de cara al desarrollo y minimizar sus repercusiones negativas. De allí la creación del Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo en tanto plataforma de carácter voluntario y no vinculante, destinada fundamentalmente a la cooperación, junto al Grupo Mundial sobre Migración, abocado a funciones de seguimiento en cuanto a la aplicación de instrumentos y normas internacionales y regionales, además del impulso de enfoques interinstitucionales coherentes, integrales y coordinados.

Esta iniciativa sería refrendada por el II Diálogo de Alto Nivel sobre la Migración Internacional y el Desarrollo: *Conseguir que la migración funcione*, llevado a cabo el 3 y 4 de octubre de 2013 al amparo del 68° período de sesiones anual de la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU). La declaración derivada de este encuentro puso de relieve el carácter de la movilidad humana como impulsor crucial para el desarrollo sostenible, subrayando su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), de donde se sigue el exhorto explícito a los Estados para que defiendan

los Derechos Humanos de los migrantes, los refugiados y los desplazados internos, y garanticen a éstos el goce de las libertades fundamentales.

De esta manera, la Declaración define el contexto y el tono de la Agenda post 2015, erigiéndose sin duda en una aportación decisiva para la Agenda 2030 sobre la base de un plan de acción que abarca 17 objetivos y 169 metas encaminados a la atención de los desafíos que comportan las tres dimensiones del desarrollo sostenible –económica, social y ambiental– a la luz de una visión global, integral y equilibrada en procura de erradicar la pobreza, reducir la desigualdad, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Asimismo, incluye el compromiso de cooperar a nivel internacional para conseguir que la migración sea ordenada, segura y regular, reafirmando la promesa de «no dejar a nadie atrás».

Con arreglo a esta tónica, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue aprobada por Jefes de Estado y altos representantes de Gobierno durante la reunión de la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) realizada en septiembre de 2015, entrando en vigor el 1º de enero de 2016. A este primer paso, le siguió el informe del Secretario General del organismo, titulado *En condiciones de seguridad y dignidad: respuesta a los grandes desplazamientos de refugiados y migrantes*, publicado en abril de 2016, el cual allanó la ruta de una Cumbre Extraordinaria en septiembre de ese mismo año, traducida a la postre en la *Declaración de Nueva York*, en cuyo nombre los Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU) acordaron compartir la responsabilidad de acoger y prestar ayuda a los migrantes, con el ánimo de concretar, en 2018, la aprobación de un «Pacto Mundial sobre Migración» en aras de configurar un sistema de gobernanza mundial para acometer la movilidad humana (OIM, 2017: I).

A la sazón, el documento llama a una lectura multifactorial de la migración desde una perspectiva compleja que, articulada con la dinámica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reconoce las necesidades de los migrantes en calidad de grupo vulnerable que precisa empoderamiento. Así, aunque la movilidad humana no aparece establecida como un objetivo específico o una meta concreta, transversalmente puede advertirse como un campo explícito alrededor del que se aglutinan temas en los que se inscribe la actuación política, a saber:

- a) La protección de los Derechos Humanos por encima de otros factores culturales o de nacionalidad.
- b) La lucha contra las redes organizadas de tráfico y trata de personas, dado el alto componente de feminización de los flujos migratorios.
- c) La implementación de medidas urgentes por lo que atañe a la escolarización inmediata de los infantes como primera medida de inserción social (programas de acceso a la educación primaria y secundaria).
- d) El fomento de una cultura de acogida en contraposición a las expresiones de xenofobia y racismo.
- e) El apoyo a los principales países receptores de los migrantes y refugiados.
- f) El despliegue de políticas de vivienda.
- g) El carácter excepcional y temporal de los campos de refugiados.

- h) El compromiso de ampliar los cauces legales para el reasentamiento.
- i) El análisis científico de datos que permitan delimitar las coordenadas de las migraciones y la comprensión de sus causas (Fernández *et. al*, 2017).

A partir de estas consideraciones, y yendo al detalle, en el desglose de los objetivos y las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la migración encuentra cabida y referencia tal como se plasma a continuación:

- Objetivo 1: Fin de la pobreza.
 - Meta 1.3. Poner en práctica sistemas de protección social, incluidos niveles mínimos, y lograr una cobertura sostenible de los pobres y vulnerables.
 - Meta 1.5. Fortalecer la resiliencia de los pobres y de las personas más expuestas a crisis y desastres económicos, sociales y ambientales.
- Objetivo 3. Salud y bienestar.
 - Meta 3.8. Lograr la cobertura sanitaria universal.
 - Meta 3.c. Aumentar la financiación de la salud y formar personal sanitario que dé abasto en los países en desarrollo.
 - Meta 3.d. Reforzar la capacidad de los países en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.
- Objetivo 4. Educación de calidad.
 - Meta 4.b. Promoción de becas para oportunidades de educación internacional (movilidad estudiantil).
- Objetivo 5. Igualdad de Género.
 - Meta 5.2. Eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas.
 - Meta 5.6. Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos.
- Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico.
 - Meta 8.7. Erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de personas; eliminar el trabajo infantil.
 - Meta 8.8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes.
- Objetivo 10. Reducción de las desigualdades.
 - Meta 10.7. Facilitar la migración ordenada y segura mediante políticas migratorias bien gestionadas.
 - Meta 10.c. Reducción de los costos de las remesas.
- Objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles.
 - Meta 11.1. Asegurar el acceso a viviendas y servicios adecuados; mejorar los barrios marginales.
 - Meta 11.5. Reducir el número de muertes y de personas afectadas por los desastres, así como las pérdidas económicas vinculadas.
- Objetivo 13. Acción por el clima.

- Meta 13.1. Resiliencia frente a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales.
- Objetivo 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
Meta 16.1. Reducir la violencia y las correspondientes tasas de mortalidad.
Meta 16.2. Poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la violencia y la tortura contra los niños.
 - Objetivo 17. Alianzas para lograr los objetivos.
Meta 17.16. Fortalecer alianzas mundiales entre múltiples interesados para promover el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países.
Meta 17.18. Asistir a los países en desarrollo para aumentar la disponibilidad de datos de gran calidad, desglosados por situación migratoria (OIM, 2018).

En particular, la Meta 10.7, que aborda la migración en el contexto más amplio de la reducción de las desigualdades de toda índole [ODS 10], refleja como imperativo para todos los Estados el mejoramiento de la gestión y la planificación de sus políticas migratorias. Ello supone la supervisión y la medición de los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a escala nacional, tomando en cuenta sus múltiples dimensiones (tanto cualitativas como cuantitativas), en el entendido de que los marcos de gobernanza migratoria deben evaluarse bajo tres vertientes: su inversión en las personas; su eficacia para la creación de capacidad institucional en los Estados (coherencia política y cobertura de las políticas); y su éxito en lo que respecta a abrir más vías para la migración legal. Por ende, corresponde asegurar la existencia de un marco normativo que promueva la migración segura, ordenada y regular; verificar que las medidas y las metodologías aplicadas sean adecuadas para los fines previstos; definir los indicadores que se van a medir y los términos en que se describen las metas y los objetivos a alcanzar; y generar nuevas fuentes de datos desagregados en función del estatus migratorio, el género, la edad y otros factores pertinentes (OIM, 2017, pp. 13-14).

En este sentido, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), ateniéndose a la condición de organismo intergubernamental por ser una agencia conexas de la Organización de Naciones Unidas (ONU), apoya a sus asociados de la comunidad internacional para encarar los retos planteados por la gestión de la migración. De ahí el monitoreo que viene haciendo de las metas específicas que enmarcan a ésta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), amén de acompañar las negociaciones intergubernamentales con miras al «Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular», que se adoptará en 2018.

En este proceso, cobra notabilidad el «Marco de la Gobernanza de la Migración» (MIGOF) aprobado por el Consejo de Países Miembros de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) mediante Resolución N° 1310 del 24 de noviembre del 2015, el cual encarna un valioso instrumento de cara a la administración de evaluaciones de país con base en un conjunto de tres principios y tres objetivos coherentes, abarcadores y equilibrados, en concreto:

- Principios:
 1. Adhesión a las normas internacionales y respeto de los derechos de los migrantes.
 2. Formulación de políticas contrastadas y aplicación de enfoques de gobierno integrados.
 3. Colaboración con sus asociados para hacer frente a la migración y a las cuestiones conexas.
- Objetivos:
 1. Fomentar el bienestar socioeconómico de los migrantes y de la sociedad.
 2. Abordar eficazmente los aspectos relativos a la movilidad en situaciones de crisis.
 3. Velar porque la migración se efectúe de manera segura, ordenada y digna (OIM, 2017b).

Otro tanto entraña el denominado «Índice de la Gobernanza Migratoria» (MGI), desarrollado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en asociación con *The Economist Intelligence Unit*, con el propósito de ayudar a los gobiernos a medir el *performance* de sus estructuras de gobernanza de las migraciones, atendiendo a sus prioridades, progresos y deficiencias en cinco diferentes esferas normativas:

1. Capacidad institucional.
2. Derechos de los migrantes.
3. Migración laboral.
4. Gestión de una migración segura y ordenada.
5. Cooperación regional e internacional y otras alianzas (OIM, 2017, p. 23).

Aparte de estas herramientas, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) despliega su acción a través del «Diálogo Internacional sobre la Migración», instancia fundada en 2001 a petición de los Estados miembros del organismo, en la vía de emplazar un foro que auspicie una mayor comprensión de los problemas de la migración internacional; el establecimiento de redes de expertos de distintas esferas y regiones, junto a responsables de la formulación de políticas públicas, para intercambiar puntos de vista normativos y prácticas eficaces en el futuro; y consolidar la cooperación entre los gobiernos con otros interlocutores tratándose de esta materia. No en balde, en 2016 convocó dos talleres centrados en el examen de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, en particular, sobre las metas relativas a la migración en el contexto de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El primer taller tuvo lugar en la sede de la Organización de Naciones Unidas (ONU), en Nueva York, del 29 de febrero al 1 de marzo, mientras que el segundo se llevó a cabo en Ginebra, los días 11 y 12 de octubre (OIM, 2017, p. 3).

Con todo, cada una de las instancias antes mencionadas ha labrado el camino al Pacto Mundial sobre Migración, en el cual se espera sean fijados los principios y los enfoques para gestionar de forma innovadora los flujos migratorios a nivel internacio-

nal durante las siguientes décadas, y fomentar una mayor coherencia entre las políticas migratorias de cada uno de los Estados.

3. Principales tendencias migratorias en Iberoamérica

Según la Organización Internacional para las Migraciones –OIM– (2017), la mayoría de los migrantes internacionales permanecen en su región de origen, perfilándose la migración Sur-Sur como el componente geográfico de crecimiento más rápido de la movilidad humana, a pesar de que, como tendencia, las corrientes siempre han estado definidas por el tránsito desde los países en desarrollo hacia los países desarrollados de Europa, América del Norte y Australasia (PNUD, 2009) En este enmarcado, la preocupación por las migraciones y el refugio se ha disparado de manera exponencial en Iberoamérica, atisbándose la diferencia del desarrollo entre los países de origen, tránsito y de recepción como la causa de los llamados «puentes o corredores migratorios» (Fernández *et al.*, 2017).

No por casualidad, la sucesión de Cumbres Iberoamericanas celebradas desde 1991, entendidas como mecanismo regional para el encuentro y el diálogo, ha creado un espacio para la discusión de las principales preocupaciones y desafíos en materia migratoria tratándose del ámbito latinoamericano. En este sentido, especialmente significativa puede considerarse la cita realizada en Montevideo (Uruguay) en noviembre de 2006, la cual derivó en el «Compromiso de Montevideo sobre Migraciones y Desarrollo», a la postre un valioso instrumento político orientador de la acción toda vez que señala la relevancia de las migraciones para la comprensión de la historia de esta región del mundo, valorando positivamente sus aportes sociales e interculturales, sin menoscabo de las contribuciones a las economías de los países de acogida (Universidad Pontificia de Comillas y OBIMID, 2017).

A raíz del «Compromiso de Montevideo» surgieron las primeras dos ediciones del Foro Iberoamericano sobre Migración y Desarrollo (FIBEMYD), llevadas a cabo en Cuenca (Ecuador; 2008) y San Salvador (El Salvador; 2010). Ambas iniciativas serían refrendadas por la Conferencia Sudamericana de Migraciones (CSM) efectuada en 2010, sirviendo de telón de fondo para la aprobación del «Plan Sudamericano de Desarrollo Humano de las Migraciones, contexto y perspectivas», el cual anida en una concepción de la gobernabilidad migratoria centrada en los Derechos Humanos de los migrantes, sea cual sea su origen nacional, religioso o étnico; la no criminalización en función de su situación administrativa migratoria, y la no utilización como variable de ajuste de las economías o mercados de trabajo.

Paralela a estos esfuerzos, la creciente inmigración en los países de América Latina y el Caribe ha respondido a un carácter intrarregional en razón de los acuerdos regionales de integración, pero también por las crisis económicas y políticas que enfrentan los países en distintos momentos de su historia (OIM y CEPAL, 2018). En esta tónica, según el informe de la Organización de Estados Americanos (OEA) de 2015, hasta ese año la zona había albergado 9,2 millones de migrantes, de donde la mitad migra hacia Estados Unidos y Canadá, una cuarta parte se traslada hacia otras regiones, y la otra cuarta parte se mueve entre otros países de América.

Mesoamérica y el Caribe se consideran subregiones de origen y tránsito, aun cuando los flujos migratorios irregulares provenientes de Cuba y Haití, así como de los países asiáticos y africanos han aumentado allí significativamente. Los países que más recientemente han atraído flujos intrarregionales, como México, Belice, El Salvador, Panamá y Trinidad y Tobago, se han consolidado como países de destino (OIM, 2017b).

Por lo que atañe a Suramérica, desde la implementación del Acuerdo de Residencia del Mercosur (2009) se han otorgado más de dos millones de residencias temporales y permanentes a nacionales de la región, posicionándose Argentina como el principal país receptor de los flujos de inmigrantes de la región, secundada por Chile y Brasil. Los trabajadores representan la mayor parte de la migración en sectores con altos niveles de empleo poco cualificados, sometidos a condiciones irregulares y precarias (agricultura, construcción, trabajo doméstico y por cuenta propia). Recientemente, los países de América del Sur han recibido un número creciente de migrantes extra-regionales provenientes de África, Asia, Europa, Estados Unidos y el Caribe. En cuanto a la emigración extra-regional, Estados Unidos, España y otros países europeos y, en menor medida, Japón, son los principales países de destino (OIM, 2017b).

Actualmente, en la subregión destaca la situación por la que atraviesa la República Bolivariana de Venezuela, ateniéndose a las alteraciones verificadas en su tradición migratoria. En esta línea, si bien sigue siendo el segundo país receptor neto de población, al mismo tiempo registra un importante crecimiento de su emigración, la cual prácticamente se duplicó durante el período intercensal 2000-2010 hacia distintos países, encabezando la lista Estados Unidos y España como los principales destinos (185 000 y 155 000 personas, respectivamente), sin descartar a Colombia, Ecuador, Panamá, México, Costa Rica, Argentina y Chile (OIM y CEPAL, 2018). Desde 2012, el clima de conflictividad política y social se ha intensificado, con el agravante de que el país ha entrado nuevamente en una fase de contracción económica, con altos niveles de endeudamiento, escasez de productos básicos e inflación que han incidido fuertemente sobre la capacidad adquisitiva de la población (Universidad Pontificia de Comillas y OBIMID, 2017).

Curiosamente, el gobierno de Venezuela aprobó una Ley de Extranjería y Migración en 2004, enunciando el compromiso de cumplir con los instrumentos suscritos y ratificados en los diversos escenarios internacionales y procesos de integración de los cuales el país forma parte; empero, el documento no contempla ningún título (o capítulo) referido al registro de los venezolanos residentes en el exterior y a la protección de sus derechos, lo que deviene en la carencia de un plan de actuación frente a la diáspora (Fernández, *et. al.*, 2017). Desde este punto de vista, las esferas gubernamentales en Venezuela no han otorgado reconocimiento a la creciente comunidad transfronterras, ora porque ello entrañaría admitir que el modelo político y económico genera emigrantes, ora porque la organización política de venezolanos en el extranjero genera mala imagen para el régimen –por ejemplo, las protestas encabezadas por grupos en distintas ciudades del mundo, denunciando la falta de libertades civiles y políticas: los famosos «escraches» (BBC Mundo, 2017)–. Este hecho ha permitido a las instancias oficiales politizar el tema y ubicarlo en un discurso nacionalista que identifica al país y su soberanía con el proyecto socialista, visualizándose la migración, en un contexto simbólico, como una «válvula de escape» frente a presiones internas –exportar la ope-

sición–, de donde se sigue la legitimación de su exclusión y la justificación moral de su represión –traidores a la patria/aliados de un enemigo extranjero– (Bobes, 2012).

No en vano, desde 2004 el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) ha venido registrando el incremento de la población venezolana solicitante de protección en otros países, a la que se le ha otorgado el *status* de refugiado o se encuentra en una situación similar a refugiado. En este contexto, el ACNUR insta a los Estados receptores y/o a los que ya acogen a los venezolanos para que adopten mecanismos orientados a brindar protección internacional en tanto acto humanitario consistente con el espíritu de solidaridad subyacente en la Convención sobre el Estatuto de los Refugiados de 1951 y la Declaración de Cartagena. Reconociendo este desafío, los estándares mínimos han de garantizarse bajo todas las circunstancias, específicamente legalidad, accesibilidad, derechos básicos (atención médica, educación, unidad familiar, libertad de circulación, acceso a albergue y derecho al trabajo), y garantías de no retorno (ACNUR, 2018).

En últimas, la radicalización ideológica escenificada durante los últimos años en Venezuela, junto a la polarización política, ha devenido en un desdén por los emigrados y la aplicación de una «política de la no política» como saldo por haber abandonado el país y el proyecto político liderado por Hugo Chávez, continuado desde 2013 por Nicolás Maduro (Muñoz, 2016). Para el Secretario General de Amnistía Internacional (AI), Salil Shetty, la «crisis humanitaria y de Derechos Humanos» que se vive en Venezuela «acecha» a Suramérica, lo que llama a una solución «política» y «regional».

4. A modo de cierre

Gestionar la migración de un modo eficaz implica asumir un enfoque holístico que favorezca el tratamiento humano de los migrantes –independientemente de su estatus migratorio–, poniendo en primer plano la totalidad de sus dimensiones y aspectos esenciales como personas.

En la actualidad, no son pocos los llamados para crear un sistema mundial de gobernanza de la migración que permita a los gobiernos enfrentar desafíos de manera compartida y generar respuestas en conjunto, instalando el desarrollo humano en la agenda de las políticas públicas para incrementar los beneficios a partir de los patrones cada vez más complejos del movimiento humano en el mundo. En este orden de ideas, no resulta desatinado aseverar que, en adelante, deberán considerar la integración de la migración en sus respectivos procesos e instrumentos de planificación, como los planes locales, nacionales y regionales de desarrollo.

El «cómo» y el «cuándo» de las reformas dependerá de un examen realista de las condiciones económicas y sociales de cada país, en el entendido de que la migración constituye un fenómeno multidimensional y transnacional en el que todos, sin distinción, son emisores, receptores e, incluso, lugares de tránsito para las personas. De allí que la cooperación internacional, por medio de acuerdos bilaterales o regionales, puede redundar no sólo en una protección más eficiente de los derechos de los migrantes, sino también en el aprovechamiento de su potencial y, con ello, el aumento de sus contribuciones tanto al desarrollo de los países y las comunidades de origen como al

desarrollo de los países y las comunidades de acogida, en el marco de un proceso de globalización inclusivo.

Sin embargo, no incumbe únicamente a los gobiernos la responsabilidad por la consecución de estos objetivos; antes bien, los logros estarán sujetos, en gran medida, a su capacidad para incorporar a otros interlocutores en el proceso, como el sector empresarial, la sociedad civil y las comunidades de la diáspora. En el caso del primero, su aporte es evidente por tratarse de uno de los principales motores de creación de valor a largo plazo en términos económicos, siendo las compañías privadas las principales empleadoras para la mayoría de los migrantes que se desplazan en busca de puestos de trabajo, amén de prestar servicios de contratación, viajes y transferencia de fondos. Desde esta óptica, las empresas no habrán de tolerar la discriminación por razones de raza, origen étnico o religión, ni en los recintos laborales ni en la cadena de suministro, evitando además las prácticas de explotación. Asimismo, deberán respetar los derechos de los trabajadores migrantes a la libertad de asociación y a entablar negociaciones colectivas, concienciando las ventajas que supone la incidencia de la diversidad sobre aspectos como la innovación, los nuevos mercados y la productividad (MF Saltaji, 2017; OIM, 2017).

Por lo que concierne a la sociedad civil, la aceptación de los migrantes representa una oportunidad para nuevas interacciones en función de un enriquecimiento mutuo, identificando y superando, merced campañas de sensibilización, las fuentes de hostilidad y de tensiones sociales. No en vano, la otrora «invisibilidad» de los migrantes, que conllevaba dejar de lado la consideración de sus derechos, su dignidad y sus necesidades, ha dado paso en la actualidad a una atención sostenida fundada en estereotipos, estigmas y prejuicios generalizados.

Finalmente, pero no por eso menos relevante, destaca el rol desempeñado por las diásporas a la luz de su potencial como «puentes» entre sociedades y agentes del desarrollo, toda vez que facilitan el acceso a ideas, conocimientos y recursos que sirven de complemento y, en algunas ocasiones, logran intensificar el progreso los países de origen (PNUD, 2009). Por consiguiente, se sigue un estudio más sistemático del perfil de la migración y de sus beneficios, costos y riesgos por parte de los Estados con salidas significativas de población hacia el exterior, aunado a la habilitación de un departamento o ministerio dedicado a asuntos de la diáspora, sin descontar la asunción de políticas nacionales que ofrezcan apoyo y defiendan los intereses de las comunidades migrantes apelando a la protección consular y los servicios jurídicos (El Vaticano, 2017).

No obstante, el conocimiento de las diásporas no basta para promover la colaboración; antes bien, las estrategias de participación eficaces demandan la creación de confianza (OIM, 2017). Se requiere la adopción de diferentes mecanismos para conocer cuánta población se ha establecido fuera del territorio nacional y en qué circunstancias se encuentra; vincularse con las comunidades en el exterior y promover actividades que contribuyan a la preservación de sus nexos con el país.

Estas consideraciones coinciden y están en sintonía con los planteamientos de organismos internacionales en aras de fomentar la comprensión en torno a la dinámica de la migración, las condiciones en las que se produce, junto a las oportunidades y las exigencias que trae consigo. De por sí, el reconocimiento oficial del aporte de la migración a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) encarna un gran avance,

impulsando el diseño de estrategias de integración con impacto real sobre la vida de los 244 millones de migrantes internacionales que hay en el mundo, a la par que promueve los debates regionales y mundiales en pro de políticas migratorias cada vez más planificadas y mejor gestionadas.

Referencias

- ACNUR (2018). “Nota de orientación sobre el flujo de venezolanos”. (<https://goo.gl/Rbmk1d>) (21-06-2018).
- BBC Mundo (2017, 3 de mayo). Los “escraches” contra figuras asociadas al gobierno de Venezuela. *El Nacional*. (<https://goo.gl/7mpWuw>) (14-07- 2017).
- Bobes, V. (2012). Diáspora, ciudadanía y contactos transnacionales. *Nueva Sociedad*, (242), 106-122.
- Castillo, C. (2015). El rostro humano de la migración. *Diálogo Político*, 32(2), 96-103.
- El Vaticano (2017). Responder a los desafíos de los refugiados y migrantes. Veinte puntos de acción. *Migración y Desarrollo*, 15(29), 123-135.
- Fernández, M., et al. (2017). *Estudio: migración y desarrollo en Iberoamérica. Informe Ejecutivo*. España: OIM-SEGIB.
- Global Forum on Migration and Development GFMD Turkey 2014-2015. Mesa redonda 2: La migración como factor de desarrollo. Mesa redonda 2.2 La migración en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo: seguimiento y examen de una cuestión polifacética y transversal en pos de su incorporación. (<https://goo.gl/EaSdVE>) (21-06-2018).
- MF Saltaji, I. (2017). Corporate Social Responsibility and migration: integration governance. *Internal Auditing & Risk Management*, 12(48), 58-69.
- Muñoz, T. (2016). Políticas migratorias en México y Venezuela: análisis de respuestas gubernamentales disímiles ante procesos de inmigración y emigración internacionales. *Desafíos*, 28(2), 333-366. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/desafios28.2.2016.09>
- OIM (2017a). Seguimiento y evaluación de los aspectos referentes a la migración en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Diálogo Internacional sobre Migración* N° 26. Ginebra: OIM.
- OIM (2017b). “La OIM y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe”. (<https://goo.gl/YdrrC1>) (15-05-2018).
- OIM (2018). “La migración y los objetivos de desarrollo sostenible. Reunión técnica de socios de la iniciativa conjunta de salud para las personas migrantes”. (<https://goo.gl/tvTpkK>) (15-05-2018).
- OIM y CEPAL (2018). *Informe final de la reunión regional latinoamericana y caribeña de expertos y expertas en migración internacional preparatoria del Pacto Mundial para una migración segura, ordenada y regular*. Santiago de Chile: OIM y CEPAL.
- Pinazo, J. (2017). Inmigración en el estado postwestfaliano: un enfoque de políticas públicas. *BARATARIA Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (23), 129-143. DOI: <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i23.345>
- PNUD (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano 2009*. Nueva York: PNUD.
- Universidad Pontificia de Comillas y OBIMID (2017). *Estudio: migración y desarrollo en Iberoamérica*. España: Universidad Pontificia de Comillas y OBIMID.
- Foro Económico Mundial (2018). *Informe de riesgos mundiales 2018*. Ginebra: Foro Económico Mundial (13.ª edición).



Capacidad de absorción: revisión de la literatura y un modelo de sus determinantes

Absorptive capacity: a literature review and a model of its determinants

Dr. Gerardo J. Zapata Rotundo es profesor/investigador titular del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (Venezuela) (zapager@yahoo.com) (<https://orcid.org/0000-0001-7021-5443>).

Dra. Aymara Hernández Arias es profesora/investigadora titular del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (Venezuela) (aymarah@yahoo.com) (<https://orcid.org/0000-0002-1040-4709>).

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo llevar a cabo una revisión de la literatura sobre uno de los constructos más relevantes en el estudio del comportamiento de las organizaciones que surge inicialmente a partir del trabajo de Cohen & Levinthal (1990). El mismo se refiere a la capacidad de absorción que ha tenido una amplia aplicación en distintos campos de estudios de la organización, tales como: aprendizaje y gestión del conocimiento, procesos de innovación y desarrollo tecnológico, administración estratégica, dirección de recursos humanos, diseño organizativo, entre otros. La investigación, abordada bajo un enfoque metodológico de tipo descriptivo y con diseño documental, pretende avanzar en la integración y comprensión de este constructo a través de la identificación y discusión de diferentes aspectos referidos a su origen, componentes, determinantes, su relación con la cognición del individuo y la importancia que tiene para el desarrollo, el desempeño y el logro de ventajas competitivas, proporcionando así una visión general para su gestión y aplicación. Como resultado de la investigación se ofrece un modelo de los factores que definen la capacidad de absorción de la organización, alrededor de tres niveles principales: organizacional, del entorno y cognitivo, destacándose este último como un factor diferenciador de los modelos que tradicionalmente han sido desarrollados por la literatura.

Abstract

This article aims to carry out a review of the literature on one of the most relevant concepts in the study of organizational behavior that emerged from the work of Cohen & Levinthal (1990). We refer to absorptive capacity, which has received widespread attention and has been applied in different fields: learning and knowledge management, innovation processes and technological development, strategic management, human resource management, organizational design, among others. This research is based on a descriptive study with documentary design. It intends to advance the integration and comprehension of absorptive capacity through the identification and discussion of different aspects related to its origin, components, determinants, its relation with the cognition of individuals, and the importance it has for the development, performance and achievement of competitive advantages of a company. This provides a general vision for its management and application, and a model of its determinants. The factors that define the construct are presented through a model, among them: organizational, environment and cognitive. The latter is highlighted as a differentiating factor from the models that have traditionally been developed in the existing literature.

Palabras claves | keywords

Capacidad de absorción, cognición, conocimientos, entorno, organización, ventajas competitivas.
Absorptive capacity, environment, competitive advantages, cognition, organization, knowledge.

Cómo citar: Zapata Rotundo, G.J. y Hernández Arias, A. (2018). Capacidad de absorción: revisión de la literatura y un modelo de sus determinantes. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 121-140. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.09>

1 Introducción

La teoría de la organización proporciona herramientas conceptuales y empíricas que contribuyen al estudio, análisis y comprensión del comportamiento de las organizaciones (Zapata & Mirabal, 2018), ayudando así «a explicar una parte de la realidad organizacional, con el fin de dar un mayor entendimiento sobre su adecuada operación» (Sánchez y Nélide, 2017, p. 66). En ese sentido, y de manera específica, el concepto de capacidad de absorción (CA) ha sido un tema de especial atención para entender los diversos fenómenos organizacionales (Gao *et al.*, 2017), fundamentalmente aquellos vinculados con los procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje, innovación y desempeño.

Al respecto, Lichtenthaler (2016a, p. 1) señala que la literatura «subraya la importancia que juega la capacidad de absorción en el desarrollo del conocimiento, la promoción de la innovación abierta, la gestión de alianzas estratégicas, en el desarrollo del aprendizaje, la creación de variedad estratégica y en la mejora del rendimiento financiero». Por su parte, King & Lakhani (2011) indican que los cambios frecuentes en el contexto de la innovación han hecho más importante el estudio de la CA, constructo que fue introducido por Cohen & Levinthal (1990) como condición para lograr una alta competencia innovadora (Duchek, 2013, 2015), que hace posible que el conocimiento externo disponible en el entorno se haga utilizable dentro de la organización (Schweisfurth & Raasch, 2018), convirtiéndose, por tanto, «en un fuerte predictor de innovación y transferencia de conocimientos» (Zou *et al.*, 2018, p. 1).

La capacidad de absorción es la habilidad de la organización para identificar el valor del conocimiento útil ubicado en su entorno, asimilarlo, transformarlo e integrarlo a su base de conocimientos, y así aplicarlo a través de los procesos y acciones relacionados con la innovación, la inversión I+D y la competitividad (Cohen & Levinthal, 1990). De este modo, su desarrollo y mantenimiento se considera de vital importancia para la supervivencia y el éxito de la empresa, puesto que contribuye a mejorar, organizar y dirigir los conocimientos hacia el logro de sus metas y objetivos (Zahra & George, 2002). Asimismo, la inversión en CA permite incrementar la habilidad de la empresa para anticiparse a las tendencias del mercado (Cohen & Levinthal, 1994). Todo lo anterior se traduce en ventajas competitivas, contribuyendo así al planteamiento de que el proceso de innovación tecnológica requiere de la integración del conocimiento interno y externo con la competencia inventiva y creadora de la organización (King & Lakhani, 2011).

En su trabajo seminal, Cohen y Levinthal (1990) manifiestan que se requiere de más investigación para entender los procesos de decisión que determinan las inversiones de las organizaciones en CA. De este modo, desde la aparición de su artículo se han desarrollado trabajos orientados a consolidar la teoría de la CA como una palanca de apoyo para los investigadores y académicos dedicados a comprender y explicar el desarrollo y evaluación de la organización. Investigaciones en diferentes áreas relacionadas con temas organizacionales así lo confirman (ver tabla 1).

Tabla 1. Investigaciones en temas organizacionales y capacidad de absorción

Área	Autores
Gestión del conocimiento	Van den Bosch <i>et al.</i> (1999), Minbaeva <i>et al.</i> (2003), Camisón & Forés (2014), Mariano & Walter (2015), Valentim <i>et al.</i> (2016), Qian & Jung (2017).
Procesos de innovación	Volberda <i>et al.</i> (2010), Kostopoulos <i>et al.</i> (2011), King & Lakhani (2011), Chen & Chang (2012), Cassol <i>et al.</i> (2016), Kang & Lee (2017), Arias <i>et al.</i> , (2017), Saiz <i>et al.</i> (2018), Schweisfurth & Raasch (2018), Zou <i>et al.</i> (2018).
Alianzas estratégicas	Hoang y Rothaermel (2005).
Estudio de filiales extranjeras	Minbaeva <i>et al.</i> (2003, 2014) y Peltokorpi (2017).
Flujo de conocimientos entre regiones	Schillaci <i>et al.</i> (2013), Miguélez & Moreno (2015), Juknevičienė (2017).
Desempeño organizacional	Lane <i>et al.</i> (2001), Kostopoulos <i>et al.</i> (2011), Marabelli & Newell (2014), Cepeda <i>et al.</i> (2016), Lichtenhaler (2016a), Guisao <i>et al.</i> (2017), Zou <i>et al.</i> (2018).
Sistemas y tecnología de información	Roberts <i>et al.</i> (2012), Gao <i>et al.</i> (2017), Guisao <i>et al.</i> (2017).
Aprendizaje organizacional	Lane & Lubatkin (1998), Lane <i>et al.</i> (2001), Lane <i>et al.</i> (2006), Cepeda <i>et al.</i> (2016), Vargas & Muratalla (2017).
Contratación y movilidad laboral	Leiva <i>et al.</i> (2017).
Empresas familiares e innovación	Charão & Matos (2017).

De este modo, la presente investigación tiene como objetivo llevar a cabo una revisión de la literatura alrededor del constructo capacidad de absorción, a fin de discutir aspectos relativos a su origen, significado, componentes, niveles de análisis, relación con la cognición del individuo y la importancia que tiene para el desarrollo, desempeño y obtención de ventajas competitivas para la organización. Finalmente, se propone un modelo de sus factores determinantes.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se abordó bajo un enfoque descriptivo y con diseño documental. El protocolo de selección de las referencias bibliográficas se inició con la definición de las variables bajo estudio, en este caso la capacidad de absorción como uno de los componentes fundamentales de las capacidades dinámicas de la organización. Se hizo la lectura sistemática de la teoría fundamental y del estado de la cuestión del tema estudiado, así como la selección de criterios de búsqueda a fin de ubicar materiales relevantes en el área administrativo-gerencial de acuerdo al objetivo planteado. Este proceso se llevó a cabo a través de la revisión de bases de datos especializadas tales como InfoTrac, EBSCOHost y ProQuest, que ofrecen artículos a texto completo de revistas científicas arbitradas e indexadas las cuales garantizan la revisión por pares en cuanto a la coherencia del contenido y la aplicación

rigurosa de los lineamientos metodológicos. Ello dio como resultado emergente 75 artículos científicos de carácter teórico y empírico, los cuales fueron analizados de forma crítica (Viniegra, 2001; Garcés & Duque, 2007 y Díaz, 2012). Adicionalmente, se seleccionaron 5 libros especializados, todo con el propósito de integrar y fundamentar los planteamientos realizados en la propuesta presentada sobre los factores determinantes de la capacidad de absorción de las organizaciones.

2. Origen y definición de la capacidad de absorción (CA)

La CA tiene su origen en los trabajos seminales de Cohen & Levinthal (1989,1990) quienes la definen como «la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del entorno» (Cohen & Levinthal, 1989, p. 569). En un trabajo posterior, señalan que es la habilidad de la empresa para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla para fines comerciales y en los procesos de innovación (Cohen & Levinthal, 1990).

Cohen & Levinthal (1989, 1990) indican que una de las capacidades primordiales de la empresa son las actividades de investigación y desarrollo que generan conocimiento útil necesario para su buen desempeño. Esa capacidad se aprecia como crucial en las condiciones del entorno actual (Camisón & Forés, 2014) el cual se caracteriza por ser complejo, cambiante y competitivo.

Se desprende de Cohen & Levinthal (1990) la importancia de las motivaciones y las habilidades individuales como factores clave de la CA (Minbaeva *et al.* 2003, 2014). Al respecto, señalan que «nuestra perspectiva implica que la facilidad de aprendizaje, y por tanto la adopción de tecnología, se ve afectada por el grado que una determinada innovación está relacionada con la base de conocimientos pre-existentes de sus posibles usuarios» (Cohen & Levinthal, 1990, p. 148), por ejemplo «los computadores personales se difundieron más rápidamente al principio entre los consumidores y las empresas que tenían experiencia previa en mainframes o minicomputadoras» (Cohen & Levinthal, 1990, p. 149). De esta forma, consideran que los individuos aprenden acumulando conocimiento a lo largo de su actuación dentro de la organización. En esencia, la CA gira alrededor de la idea de que la experiencia acumulada por adopción e invención mejora la capacidad de reconocer y absorber nuevos conocimientos de alta calidad, así como de crear nuevas y valiosas invenciones (King & Lakhani, 2011); es, por tanto, una actividad recursiva.

Cohen & Levinthal (1990) también consideran que la organización posee memoria que facilita el almacenaje, recuperación y aplicación del conocimiento asociado tanto a nivel individual como organizacional, y que motiva, a su vez, el proceso de aprendizaje, dándoles una vital importancia al modelo cognitivo del individuo. Sin embargo, aclaran que no solo se refiere a la sumatoria de capacidades de absorción de sus empleados, sino también implica aspectos organizativos que incluyen, por ejemplo, la cultura organizacional, la inversión en I+D, las prácticas y políticas de recursos humanos y la estructura organizativa, con lo cual es un producto de una serie de relaciones con el entorno, la estrategia, la estructura, los procesos y la cultura organizacional, así como también de las motivaciones y habilidades individuales para absorber nuevos conocimientos (Lane *et al.*, 2006). En este sentido, existen tres niveles de análisis

de la capacidad de absorción: individual, grupal y organizacional, que se relacionan y coexisten en la organización.

La capacidad de absorción «juega un papel clave en la innovación y en el desempeño, independientemente del tamaño de las empresas y del nivel de recursos» (Valentim *et al.*, 2016, p. 4), es crucial para el proceso de creación de conocimiento empresarial (Charão & Matos, 2017), y desempeña un rol primordial para que las capacidades tecnológicas de información de la empresa influyan sobre sus resultados (Guisao *et al.*, 2017). Así, las empresas con altos niveles de CA pueden gestionar el conocimiento externo más eficientemente (Escribano *et al.*, 2009). Debido a esto, es crítica para cualquier empresa que busca alcanzar nuevas formas de ventajas competitivas, desempeños superiores y resultados innovadores en los bienes y servicios que ofrece según las exigencias del entorno cambiante. Cabe resaltar que la CA se fundamenta en el hecho de que la organización no tiene el conocimiento interno suficiente para mejorar o desarrollar todos sus procesos de innovación (Aguilar-Olaves *et al.*, 2014; Duchek, 2015).

Esas ideas, por tanto, permiten ubicar a la CA dentro del ámbito de dos enfoques identificados en la teoría de la organización: la *visión basada en el conocimiento*, que es una de las derivaciones de la teoría de recursos y capacidades; y dentro del contexto de las teorías de control externo¹ de la organización, específicamente en la teoría dependencia de recursos propuesta por Pfeffer & Salancik (1978). Esta última, plantea que la organización no posee las capacidades, ni es autosuficiencia, para producir y controlar todos los recursos y servicios que necesita para alcanzar un funcionamiento adecuado, por lo que debe recurrir a las relaciones de intercambio e interdependencia con otras organizaciones para obtenerlos. Dentro de esos recursos se encuentra el conocimiento externo necesario a los fines de cumplir con los distintos procesos organizacionales.

A manera de síntesis, en la tabla 2 se presentan algunas definiciones de capacidad de absorción.

Tabla 2. Definiciones de Capacidad de Absorción (CA)

Autores	Definición
Lane & Lubatkin (1998)	Habilidad de la empresa para asimilar y aplicar el conocimiento proveniente de otra empresa. Esa capacidad depende de: (1) la similitud entre las empresas; (2) el conocimiento base; (3) la estructura organizativa; y (4) la lógica dominante. Este último se ubica dentro del marco de la psicología cognitiva.
Lane <i>et al.</i> (2006)	La empresa utiliza el conocimiento del entorno a través de tres procesos secuenciales: (a) el reconocimiento y entendimiento de nuevo conocimiento mediante el aprendizaje exploratorio; (b) la asimilación de nuevos conocimientos por medio del aprendizaje transformador; y (c) el uso del conocimiento asimilado para generar otros nuevos mediante el aprendizaje.

1 En el enfoque de control externo se ubican las teorías: contingente, dependencia de recursos, institucional y ecología de las poblaciones. Forman también parte del enfoque de adaptación.

Autores	Definición
Todorova & Durisin (2007)	Capacidad de una empresa para valorar, adquirir, asimilar o transformar y explotar el conocimiento externo en los procesos organizacionales.
Schillaci <i>et al.</i> (2013)	Extiende la capacidad de absorción a la competencia entre las regiones o territorios, y la definen como la capacidad de una región para identificar, asimilar y explotar el conocimiento.
Chang <i>et al.</i> (2014)	Conjunto de habilidades de la empresa para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento para producir nuevas capacidades.
Garzón (2015)	La habilidad de la organización para reconocer el valor del conocimiento externo (entorno), adquirirlo y asimilarlo dentro del ámbito de la organización, y aplicarlo en el ámbito de sus operaciones.
Martinkenaite & Breunig (2016)	Conjunto de procesos secuenciales de aprendizaje exploratorio, transformador y explotador en los que interactúan dinámicamente las habilidades individuales y organizacionales.
Peltokorpi (2017)	Es la capacidad de las filiales, a través de sus miembros, de absorber, asimilar y utilizar nueva información disponible en la empresa multinacional.

3. La capacidad de absorción como capacidad dinámica de la organización

La teoría de capacidad dinámica se considera una ramificación de la teoría de recursos y capacidades (TRC). Ésta centra su análisis en la importancia de los recursos y capacidades internas de la organización como fuente principal de sus ventajas competitivas, prestándole poca atención a los factores del entorno donde se desenvuelve. Reivindica el rol que juegan las características internas –recursos y capacidades– como la clave para el establecimiento de las políticas y estrategias de la organización (Zapata & Hernández, 2014; Zapata & Mirabal, 2018). Sus inicios se ubican en los planteamientos de Penrose (1959), quien propone que el centro de competencias distintivas de la empresa lo constituyen los recursos –tangibles e intangibles– que posee, y las habilidades que utiliza para aprovecharlos de la mejor manera posible. Cuestiona esta teoría que el desarrollo de la empresa depende fundamentalmente de la dinámica del entorno, tal como lo plantean el enfoque de adaptación y de control externo.

Sin embargo, esta posición epistemológica ha tenido críticas que la consideran restrictiva y estática (*v. gr.* González & Hurtado, 2014) al no prestar atención, por una parte, a la dinámica existente entre organización y entorno (Zapata & Mirabal, 2018), y por otra parte, al darle relevancia a la heterogeneidad y a las características de los recursos –valiosos, raros, no imitables y no equivalentes estratégicamente– como elementos estratégicos primordiales para la organización. Al respecto, Cruz *et al.* (2009, p. 111) plantea que «tales características no perdurarán en el tiempo ante los cambios que afectan a los mercados de factores y/o productos», o que en entornos que cambian rápidamente o mercados altamente globalizados, la TRC no tiene los argumentos sufi-

cientes para explicar por qué las empresas con recursos semejantes no necesariamente alcanzan los mismos desempeños (Chang *et al.*, 2014).

Surge entonces la teoría de capacidades dinámicas a finales de la década de los años noventa del siglo pasado, como una manera de dinamizar el enfoque de recursos y capacidades en respuesta a la necesidad de las organizaciones de adaptarse e innovarse de acuerdo a los requerimientos y dinámica del entorno (González & Hurtado, 2014; Zapata & Mirabal, 2018). De este modo, Teece *et al.* (1997) y Teece & Leih (2016) establecen que las capacidades dinámicas contribuyen con la empresa a integrar, construir y reconfigurar los recursos y capacidades para dar respuestas rápidas a los entornos cambiantes, e implican actividades de más alto nivel que le permiten dirigir y mejorar sus capacidades ordinarias en la búsqueda de la producción de los bienes y servicios ajustados a las exigencias y circunstancias del entorno; y que ayuden, además, en el diseño e implementación de un modelo de negocio adaptado a esas circunstancias (Teece & Linden, 2017).

Así, la CA se considera dentro de la literatura de las capacidades dinámicas como uno de sus componentes principales (Wang & Ahmed, 2007; Valencia-Rodríguez, 2015; Garzón, 2015; Lin *et al.*, 2016; Vargas & Muratalla, 2017; Zapata & Mirabal, 2018). Ya Cohen & Levinthal (1990, p. 133) habían señalado en su trabajo seminal que la «capacidad de absorción no solo reside en un solo individuo, sino que depende del enlace de un mosaico de capacidades individuales». Es un constructo utilizado para explicar la complejidad de los fenómenos organizacionales a través de su participación como una capacidad dinámica que permite la transformación mediante la evolución o cambio en los procesos organizacionales y de innovación (Vargas & Muratalla, 2017; Rodríguez & Da Cunha, 2018). Es reconocida entonces la CA como una capacidad dinámica, puesto que a través de ella la empresa puede desarrollar habilidades de asimilación, aprendizaje, transferencia y explotación del conocimiento externo (González & Hurtado, 2014; Vargas & Muratalla, 2017), que contribuye a reconfigurar las capacidades ordinarias que posee (Roberts *et al.*, 2012).

Al respecto, Zahra & George (2002) sugieren que la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento que se integran en el constructo CA poseen características de capacidades dinámicas, puesto que influyen en la empresa para crear y desplegar el conocimiento necesario para construir competencias organizacionales tales como en marketing, distribución y producción que hacen posible enfrentar los entornos turbulentos. De este modo, y siguiendo las ideas anteriores, Verona y Ravasi (2003), Lin *et al.* (2016) y Garzón (2015) muestran que la capacidad de las empresas para adquirir nuevos conocimientos, asimilarlos e integrarlos a la base de conocimientos ya existentes, son un factor determinante para generar e impulsar las capacidades dinámicas. En ese mismo orden de ideas, Zapata & Mirabal (2018) argumentan que a través de la CA es posible que la organización desarrolle sus propias capacidades en los procesos de producción, organización y prestación de servicios. En resumen, mientras que una empresa demuestre mayor CA, exhibirá más una mayor capacidad dinámica (Wang & Ahmed, 2007), que se reconoce en la naturaleza y generación de ventajas competitivas (Zahra & George, 2002).

4. Componentes de la capacidad de absorción

De acuerdo al modelo Cohen & Levinthal (1989,1990) la capacidad de absorción tiene una naturaleza multidimensional que abarca tres capacidades: (a) *reconocimiento del valor* del nuevo conocimiento –explorar el conocimiento–; (b) *asimilación* de ese conocimiento que implica comprenderlo y adicionarlo a los procesos y rutinas de la organización –transformación del conocimiento–; y (c) *aplicar* esos conocimientos para la obtención de nuevos productos –explotarlo–. De igual forma, Aguilar-Olavés *et al.* (2014) explican que las empresas pasan por un proceso secuencial donde primero se reconoce el conocimiento potencialmente valioso (aprendizaje explorador), luego se asimila ese conocimiento (aprendizaje transformador), y finalmente se utiliza para innovar y crear nuevo conocimiento con valor de mercado (aprendizaje explotador).

A partir de la definición de los componentes de la CA en los trabajos de Cohen & Levinthal (1989, 1990), se han formulado diversos modelos que coinciden en un punto común: es un generador de ventajas competitivas. A continuación, se describen algunos de los más relevantes.

Lane *et al.* (2001). Destacan el papel crítico de la CA durante el proceso de aprendizaje y desempeño interorganizacional. De este modo, proponen tres componentes en un entorno internacional de *joint venture*: capacidad de comprender el conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo. El primero, depende de la existencia de vínculos en los campos de acción de las empresas, a la similitud de sus problemas y a las prioridades que le asignan. Por su parte, la capacidad de asimilar el conocimiento externo está relacionada con la flexibilidad y la adaptabilidad que implican un alto nivel de entrenamiento del socio extranjero y de un aprendizaje previo que contribuyen con la reducción de la ambigüedad del nuevo conocimiento y su conexión con el existente. Finalmente, la aplicación del conocimiento externo implica la habilidad de difundirlo e integrarlo a las actividades de la organización.

Zahra & George (2002). Bajo la idea de una reconceptualización de la CA, ofrecen un cambio al modelo original de tres dimensiones propuesto por Cohen & Levinthal (1989, 1990). De este modo, la conceptualizan como «un conjunto de rutinas y procesos organizacionales por medio de los cuales le permiten a la empresa adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento externo. Esas cuatro capacidades organizativas se refuerzan entre sí para generar capacidad de absorción» (Zahra & George, 2002, p. 186). Dichas rutinas, destacan los autores, proporcionan mecanismos estructurales, sistemáticos y procedimentales que contribuyen con la empresa a crear valor en sus productos y de esa manera lograr ventajas competitivas sostenibles.

La modificación de Zahra & George (2002) al modelo de Cohen & Levinthal (1990) gira en torno al cambio de tres a cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y aplicación. (a) Adquisición, se identifica y se reconoce el valor del conocimiento externo que será seleccionado y luego utilizado en las operaciones de la empresa. (b) Asimilación, capacidad de la empresa para absorber y transferir el conocimiento externo. Se alcanza mediante el conjunto de rutinas y procesos necesarios para analizar, interpretar y comprender el conocimiento adquirido. (c) Transformación, habilidad de la empresa para desarrollar y mejorar los procesos y rutinas que facilitan la transferencia y combinación del conocimiento existente a partir de uno nuevo. Esto

se logra, argumentan los autores, incorporando o eliminando conocimiento o interpretándolo de forma diferente. Y (d) aplicación o explotación, que «se basa en las rutinas que permiten a la empresa refinar, ampliar y aprovechar las competencias existentes o crear nuevas competencias incorporando el conocimiento adquirido y transformado a sus operaciones» (Zahra & George, 2002, p. 190).

Ahora bien, Zahra & George (2002, p. 191) con el argumento de que «la organización puede adquirir y asimilar conocimiento, pero no necesariamente tiene la capacidad de transformarlo y explotarlo para generar beneficios», agrupan entonces las cuatro dimensiones en dos categorías: «capacidad de absorción potencial» (PACAP), y «capacidad de absorción realizada» (RACAP). La PACAP, considera los procesos mediante los cuales la empresa puede absorber el conocimiento externo a través de su capacidad de adquisición y asimilación, pero no se garantiza de forma automática su transformación y aplicación (Kang & Lee, 2017). Mientras que la RACAP incorpora los procesos que utilizan el conocimiento externo para los propósitos de la organización. Se logra esto a través de sus habilidades de transformación y explotación. Apoyando ese argumento, Cassol *et al.* (2016) explican que la PACAP es un instrumento para adquirir y asimilar el conocimiento pero que se encuentra en un nivel «relativamente adormecido» hasta que exista una verdadera razón para su uso, con lo cual se convierte en RACAP.

Todorova & Durisin (2007). Plantean cuatro componentes: (a) reconocimiento del valor del conocimiento, retoman la idea inicial de Cohen & Levinthal (1990); (b) adquisición; (c) transformación o asimilación; y (d) explotación. El reconocimiento del valor del conocimiento es considerado como un paso previo a su adquisición, cuestión que la ubican dentro del proceso de adquisición (Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002; Volberda *et al.*, 2010; Duchek, 2013, 2015). Esa habilidad de reconocer el valor del nuevo conocimiento, es un componente importante de CA puesto que su valoración no es automática, está sesgada y necesita ser promovida para dar lugar a la absorción, por lo que «la capacidad de aprender, es decir, absorber el conocimiento externo, depende en gran medida de la capacidad de valorar adecuadamente el nuevo conocimiento» (Todorova & Durisin, 2007, p. 777). Con respecto a la asimilación o transformación –esto último propuesto por Zahra & George (2002)–, se señala que los conocimientos que intenta absorber la organización pueden avanzar y retroceder entre los procesos de asimilación y transformación antes de que sean incorporados con éxito en sus estructuras de conocimientos para su posterior explotación y aplicación.

Forés & Camisón (2008) y Camisón & Forés (2014). Proponen cuatro dimensiones de la CA diferenciadas pero complementarias: adquisición, asimilación, transformación y explotación. La adquisición la conceptualizan, partiendo de las ideas de Lane & Lubatkin (1998) y Zahra & George (2002), como «la habilidad de una empresa para identificar, valorar y adquirir conocimiento externo crítico para sus operaciones» (Forés & Camisón, 2008, p. 37). Por su parte, la asimilación la abordan como la capacidad de la empresa para absorber el conocimiento externo, que puede ser operativo mediante las «rutinas y los procesos que le permiten a la empresa analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas» (Forés & Camisón, 2008, p. 37). La transformación, es la habilidad para desarrollar y mejorar las rutinas internas que facilitan la transferencia y la combinación de los conocimientos previos con los ya

adquiridos. Finalmente, la explotación la consideran como la competencia de la empresa para aplicar el nuevo conocimiento en los procesos organizacionales.

Lichtenthaler (2016b). Describe tres componentes principales: (a) Exploración del conocimiento, proceso mediante el cual se identifica y se adquiere el conocimiento útil externo mediante diferentes mecanismos de escaneo del entorno. En esta actividad, el dinamismo del entorno –cambios en los conocimientos, mercados y tecnología– tiene un efecto positivo sobre la orientación tecnológica y de mercado durante ese proceso de exploración (Lichtenthaler, 2016b), permitiendo a la empresa adecuarse a los últimos desarrollos en los distintos campos de acción. (b) Retención de conocimientos, se refiere al mantenimiento y reactivación del conocimiento en la organización a lo largo del tiempo. (c) Explotación del conocimiento, consiste en la transformación del conocimiento en nuevos productos y servicios. En resumen, Lichtenthaler (2016b) señala que esta orientación proactiva de la organización se constituye en un elemento motivador de los procesos organizacionales.

5. Determinantes y medición de la capacidad de absorción

La capacidad de absorción puede estar influenciada por diversas fuentes de conocimientos externo e internos (Van den Bosch *et al.*, 1999; Todorova & Durisin, 2007), tales como el conocimiento previo, acumulado por su experiencia, competencias básicas y el lenguaje común compartido, que facilitan y promueven el reconocimiento del valor de la información, su asimilación, transformación y aplicación (Todorova & Durisin, 2007; Mariano & Walter, 2015). Depende, además, de la formación de los miembros de la organización y de sus conocimientos acumulados (Roberts *et al.*, 2012), de la inversión e intensidad en I+D, así como la existencia de unidades organizativas dedicadas a las actividades de investigación, al número de trabajadores con grados universitarios con alto perfil para la I+D, la cantidad de patentes y la proporción de personal científico y técnico en relación con el total de números de empleados (Escribano *et al.*, 2009; Kostopoulos *et al.*, 2011; Valentim *et al.*, 2016). Todo lo cual se conjunta en distintas formas de medición y cuantificación de la CA, que han sido estudiadas en diversas investigaciones de carácter cualitativo y cuantitativo (Duchek, 2015; Valentim *et al.*, 2016).

En la tabla 3, se describen brevemente algunos determinantes de la CA.

Tabla 3. Trabajos sobre Determinantes de la Capacidad de Absorción (CA)

Autor	Determinantes
Van den Bosch <i>et al.</i> (1999)	(1) <i>Forma organizacional</i> . La <i>estructura funcional</i> posee un alto potencial de eficiencia debido a la economía de escala en el uso de los recursos, pero baja flexibilidad en el proceso de absorción del conocimiento, puesto que es más adaptada a entornos estables con mercados y productos de ciclos de vida relativamente largos. La <i>divisional</i> , posee una mayor autonomía en términos operacionales y mayor contacto directo con su entorno. Plantean que este tipo de estructura tiene un alto potencial para la flexibilidad de la absorción del conocimiento por su mayor capacidad para desenvolverse en entornos dinámicos. Y las formas <i>matriciales</i> , tienen alta flexibilidad para la absorción del conocimiento por su capacidad de compartirlo entre las unidades que integran los proyectos.
Forés & Camisón (2008)	Determinantes <i>internos</i> y <i>externos</i> . Los <i>internos</i> : conocimientos de la empresa, cultura de innovación y aprendizaje, diseño organizativo abierto al aprendizaje, sistemas de gestión del conocimiento, edad y tamaño de la empresa. Los <i>externos</i> : grado de turbulencia del entorno, existencia de oportunidades tecnológicas, características del conocimiento de otras empresas y distancia geográfica.
Vega-Jurado <i>et al.</i> (2008)	<i>Conocimiento Organizacional</i> : El conjunto de habilidades, experiencias, formación e información que posee y ha acumulado la empresa producto de los procesos de adquisición, aprendizaje, generación y aplicación. <i>Formalización</i> : Aumenta la eficiencia en la adquisición de conocimientos al establecer pautas de comportamiento; es decir, permite actuar con baja supervisión, y facilita la creación de la memoria organizacional. <i>Mecanismos de integración social</i> : Formales e informales asociados a las prácticas administrativas, tales como: rotación de personal, formación de equipos, círculos de calidad y metodologías para resolver problemas de participación e integración que facilitan la transferencia, la transformación y la explotación del conocimiento.
Schillaci <i>et al.</i> (2013)	<i>Habilidades del Recurso Humano</i> : Relacionado con su nivel de conocimiento, experiencia y formación, que facilita el acceso al conocimiento del entorno. (2) <i>Inversión I+D</i> : Volumen de recursos financieros utilizados en la adquisición de tecnología, conocimientos, equipos o cualquier otro recurso para ejecutar proyectos de investigación. (3) <i>Estructura Organizativa</i> : su adecuado diseño facilita la capacidad de la empresa para organizar y estimular la transferencia de conocimientos a través de todas las unidades y personas que forman parte de ella.

Autor	Determinantes
Agui-lar-Olavés <i>et al.</i> (2014)	Clasifican los determinantes según su <i>capacidad de absorción potencial (PA-CAP)</i> y <i>capacidad de absorción realizada (RACAP)</i> . En la primera, identifican las fuentes externas de conocimientos: clientes, competidores, consultoras, instituciones universitarias, centro de investigación y congresos. Por otra parte, las actividades que estimulan RACAP: implementación, aplicación, conversión y re-codificación del esfuerzo innovador; los procesos tecnológicos, y la introducción de nuevos productos o mejora de los existentes.
González & Hurtado (2014)	Los autores identificaron los siguientes indicadores: (a) <i>Fase de adquisición</i> : Inversiones en I+D, en transferencia tecnológica y en ingeniería de diseño. (b) <i>Fase asimilación</i> : cooperación con proveedores e instituciones para la realización de actividades de científicas, tecnológicas e innovación. (c) <i>Fase transformación</i> : formación de los empleados, inversión en asistencia técnica y consultoría. (d) <i>Fase explotación</i> : registro de propiedad intelectual, mejora en la calidad de los productos o servicios, o ampliación de su oferta.
Duchek (2015)	Las actitudes y preferencias de los actores en los procesos organizativos son determinantes de la CA. Las desviaciones de las reglas formales son una condición importante para la absorción flexible del conocimiento y, por tanto, para altos niveles de CA. Significa que la dirección debe aceptar que las desviaciones de las reglas pueden ser necesarias y en algunos casos alentarse.
Lichtenthaler (2016b).	La orientación tecnológica y proactiva de la empresa hacia el mercado afecta positivamente los procesos de exploración, retención y explotación de la CA. (2) El dinamismo del entorno tiene un efecto moderador positivo en la relación de la empresa con el grado de orientación tecnológica y proactivo hacia el mercado, y en el nivel de exploración, retención y explotación del conocimiento.
Zou <i>et al.</i> (2018).	Los autores realizan un meta-análisis sobre el concepto de capacidad de absorción y ubican dos determinantes fundamentales: <i>el tamaño y la edad de la empresa</i> . De ese análisis, encuentran una relación positiva para las pequeñas empresas y negativa para las grandes. Por su parte, la relación es negativa para las empresas maduras y no significativa en las jóvenes.

6. La cognición del individuo y la capacidad absorción

Desde una visión de la psicología cognitiva, Qian & Jung (2017) argumentan que la capacidad absorción es un mecanismo efectivo para solventar los problemas de los filtros de información y de conocimientos durante el proceso de reconocimiento de su valor efectivo para la organización. Esos filtros pueden explicarse dentro del marco de la teoría cognitiva a través de los procesos, los sesgos y los mapas cognitivos que en su conjunto configuran la cognición del individuo y su capacidad cognitiva.

Los procesos cognitivos permiten entender cómo el conocimiento es seleccionado, organizado, transformado, almacenado y utilizado a través de la percepción, la

interpretación, la atención, el pensamiento, la memoria y el lenguaje de los individuos (Neisser, 1981; Banyard *et al.*, 1995). Por otra parte, los sesgos cognitivos constituyen una tendencia a pensar, a percibir o a recordar de una manera particular (Banyard *et al.*, 1995), por lo que los individuos responsables de la toma de decisiones estratégicas dependen en buena medida de algunos juicios o sesgos cognitivos –predisposiciones mentales– para simplificar o reducir las tareas y decisiones en situaciones complejas (Zapata & Canet, 2009)².

Los mapas o esquemas cognitivos además de que representan un cúmulo de conocimientos, experiencias e imágenes del mundo, también sugieren una estructura activa para la búsqueda, depuración e interpretación de la información utilizada para dirigir y formar en la mente del individuo las percepciones del entorno que le rodea (Zapata & Canet, 2009). Constituye así una estructura cognitiva compuesta de una red de expectativas aprendidas de la experiencia y almacenada en la memoria, y por tanto ayuda a las personas a simplificar, filtrar y manejar eficientemente la información, así como direccionar los cursos de acción bajo un contexto complejo y de incertidumbre (Gioia, 1986; Banyard *et al.*, 1995; Hodgkinson *et al.*, 2004).

Child (1997) sostiene que el ejercicio de la actividad estratégica y el diseño organizativo implican una evaluación previa del entorno por parte de quienes dirigen a la organización. Esa evaluación se lleva a cabo mediante filtros cognitivos que se dan durante la percepción (Milliken, 1987; Child, 1997; Walton y Dawson, 2001; Zabkar *et al.*, 2013). De esta forma, Weick (1979) señala que las organizaciones sólo reconocen a su entorno mediante el «proceso de percepción» de quienes las dirigen, siendo producto de una ordenación abreviada, generalizada y corregible de las distintas experiencias dentro de la mente que sirven de marco de referencia inicial para la acción, transformados en mapas y sesgos cognitivos³ (Zapata *et al.*, 2015), y que influyen luego en esas percepciones (Zapata & Canet, 2009).

Es así, como la visión cognitiva y la voluntad de los agentes define en buena medida el entorno donde la empresa va a participar y competir, lo que configura la perspectiva voluntarista. Es posible entonces hablar de un determinismo cognitivo; es decir, la voluntad apresada por la propia visión y concepción de las cosas (Peris *et al.*, 2006), que en esencia constituyen la visión directiva o gerencial vinculada con la forma cómo la empresa debe ser organizada, dirigida y planificada. Todo ello, contribuye en la formación de la capacidad de absorción de la organización.

En resumen, se puede formular la siguiente proposición general (PG):

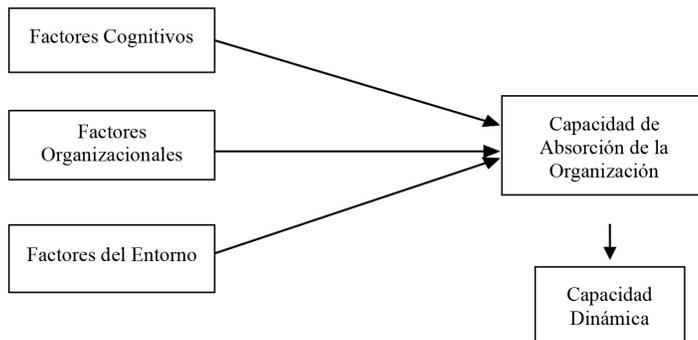
PG: Los procesos, los mapas y los sesgos cognitivos, que constituyen la cognición del individuo, tienen un efecto positivo y significativo sobre la capacidad de absorción de la organización.

Finalmente, los factores determinantes de la capacidad de absorción de la organización pueden integrarse en: cognitivos, organizacionales y del entorno.

2 En el enfoque de control externo se ubican las teorías: contingente, dependencia de recursos, institucional y ecología de las poblaciones. Forman también parte del enfoque de adaptación.

3 En el marco de la psicología cognitiva, se han identificado una serie de sesgos cognitivos: tendencia conservadora, anclaje, disponibilidad, ilusión de control, percepción selectiva, ley de pequeños números, proximidad, entre otros.

Figura 1. Factores Determinantes de la Capacidad de Absorción



En la tabla 4 se ofrecen algunos de estos factores determinantes.

Tabla 4. Factores Determinantes de la Capacidad de Absorción

Factores Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgos cognitivos. • Mapas cognitivos. • Procesos cognitivos.
Factores Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizativa. • Políticas de recursos humanos. • Cultura y orientación estratégica hacia la innovación. • Inversiones en I+D y tecnología • Nivel de formación del personal. • Estilos de liderazgo. • Conocimientos y experiencias previas. • Grado de formalización de las rutinas organizacionales, los procesos de innovación y gestión del conocimiento. • Características de los productos que se elaboran y comercializan. • Tamaño y edad de la organización. • Grado de desarrollo de los sistemas de información.
Factores del Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones y acuerdo de cooperación con otras organizaciones involucradas con los procesos de innovación y desarrollo de conocimientos (universidades, institutos de formación e investigación). • Grado de dinamismo del entorno y prácticas organizacionales (competencia, clientes, proveedores y asociados). • Política gubernamental vinculada con la innovación y la generación de conocimientos. • Conocimientos y tecnología disponible en los participantes del entorno organizacional. • Características de los productos y servicios que demanda el entorno.

7. A modo de conclusión

Mediante una amplia revisión de la literatura especializada basada en investigaciones de carácter teórico y empírico, en este documento se ha hecho un intento por avanzar en el estudio y comprensión de la capacidad de absorción de la organización. A partir de su estudio y aplicación a través de sus diferentes componentes y formas de medición, se observa que se trata de un constructo que contribuye en buena medida a comprender el funcionamiento y comportamiento de la organización frente a un entorno cada vez más dinámico, complejo y competitivo, y sobre todo cuando se trata de los procesos de aprendizaje, innovación y gestión del conocimiento.

En la literatura se ha hecho un importante énfasis sobre la idea de que la CA mejora los resultados de innovación y los procesos de aprendizaje de la organización que conducen, por tanto, en la obtención de ventajas competitivas. Así, la CA concreta mediante la búsqueda, el reconocimiento y la adquisición del conocimiento externo para luego asimilarlo, integrarlo, transformarlo y aplicarlo en los procesos organizacionales se observa como una actividad fundamental para que la organización enfrente con éxito las exigencias y los cambios del entorno. Juega así un papel crucial en el aprendizaje y desempeño de la empresa, constituyéndose en una capacidad clave para sus procesos de innovación y competitividad (Oumaya & Gharbi, 2017).

Es de destacar que aunque los estudios posteriores al trabajo seminal de Cohen & Levinthal (1990) han conservado en esencia el espíritu inicial del concepto CA, se destaca que el cambio más importante fue el de Zahra & George (2002) al asociarlo a un conjunto de rutinas y procesos estratégicos desarrollados a través de esfuerzos ordenados y persistentes con el fin de generar capacidades dinámicas (Forés & Camisón, 2008; Camisón & Forés, 2014). Este cambio viene acompañado por la propuesta que considera la CA dividida en dos sub-constructos no necesariamente vinculantes: «capacidad de absorción potencial» (PACAP) y «capacidad de absorción realizada» (RACAP). Surge a partir de esos cambios, la idea de que la CA es una capacidad dinámica de la organización, puesto que a través de ella la empresa puede alcanzar desempeños superiores y ventajas competitivas por medio de las actividades de búsqueda, adquisición, asimilación de conocimiento externo útil, y su transformación, transferencia y aplicación posterior en todas las actividades de la empresa. Lo resaltan Saiz *et al.* (2018, p. 290) al señalar que «la influencia de la capacidad de absorción potencial y realizada es significativa sobre los nuevos productos y causa efectos sobre la investigación y el desarrollo internos de diversas maneras».

Es así, que la CA es considerada como un componente de las capacidades dinámicas, convirtiéndose en un tema de estudio de primer orden tanto en la investigación académica como aplicada en el ámbito organizacional.

Un aporte importante de esta investigación es la propuesta de un modelo de los factores determinantes de la capacidad de absorción de la organización, establecidos en tres principales: cognitivos, organizativos y del entorno, que permiten de algún modo su mejor sistematización y comprensión.

Cabe destacar que la revisión de la literatura realizada, indica que aunque se ha avanzado en el estudio de la CA con respecto a sus componentes, determinantes y formas de medición; de igual modo se nota poco abordado y evolucionado el estudio

sobre los efectos de la capacidad cognitiva de quienes dirigen a la organización, definida por los procesos, los mapas y los sesgos cognitivos cuyas bases conceptuales se encuentran en la psicología cognitiva, y que en este trabajo se han identificado como factores cognitivos. Lo anterior se considera una línea de investigación que promete hallazgos importantes para el entendimiento del comportamiento de las organizaciones y de quienes forman parte de ella, y de su vinculación con la capacidad de absorción y gestión del conocimiento.

Apoyo y agradecimiento

Este artículo se deriva del proyecto de investigación titulado: Las Capacidades Dinámicas de la Organización: Estudio Teórico y un Modelo Propuesto. Se llevó a cabo con el apoyo del Consejo de Desarrollo Científico Humanístico, Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela. Está identificado con el código de proyecto: 005-RAC-2015.

Referencias

- Arias-Pérez, J., Coronado, J. & Perdomo, G. (2017). Capacidad de absorción del rival y desempeño innovador: efecto mediador de la orientación estratégica. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(2), 84-91. <https://doi.org/10.22507/rli.v14n2a8>.
- Aguilar-Olaves, G., Herrera, L., & Clemenza, C. (2014). Capacidad de absorción: aproximaciones teóricas y empíricas para el sector servicio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 499-518.
- Banyard, P., Cassells, A., Green, P., Hartland, J., Hayes N., & Reddy, P. (1995). *Introducción a los Procesos Cognitivos*. Ariel Psicología. Barcelona, España.
- Camisón, C. & Forés, B. (2014). Capacidad de absorción: antecedentes y resultados. *Economía Industrial*, 391, 13-22.
- Cassol, A., Reis, C., & Lima, R. (2016). Redefining the Relationship between Intellectual Capital and Innovation: The Mediating Role of Absorptive Capacity. *Brazilian Administration Review*, 13(4), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150067>
- Cepeda I., Martelo, S., & Leal, A.(2016). Absorptive Capacity and Value in the Banking Industry: A Multiple Mediation Model. *Journal of Business Research*, 69(5), 1644-1650. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.032>.
- Chang, Ch., Chen, Y., & James, M. (2014). Determinants of Absorptive Capacity: Contrasting Manufacturing vs Services Enterprises. *R&D Management*, 44(5), 466-483. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12086>
- Charão, G. & Matos, J. (2017). Absorptive Capacity: An Analysis in the Context of Brazilian Family Firms. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 18(1), 174-204. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p174-204>
- Chen, Sh. & Chang, B. (2012). The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structures an Antecedent Variable. *Contemporary Management Research*, 8(1), 27-50.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment. *Organization Studies*, 18, 43-76.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *Economic Journal*, 99, 569-596.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

- Cohen, W. & Levinthal, D. (1994). Fortune Favors the Prepared Firm. *Management Science*, 40(2), 227-251.
- Cruz, J., López, P., & Martín de Castro, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.
- Duchek, S. (2013). Capturing Absorptive Capacity: A critical Review and Future Prospects. *Schmalenbach Business Review*, 65, 312-329.
- Duchek, S. (2015). Designing Absorptive Capacity? An Analysis of Knowledge Absorption Practices in German High-Tech Firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(4), 1-22. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500449>.
- Díaz, J. (2012). *Guía práctica de lectura crítica de artículos científicos originales en ciencias de la salud*. España: Instituto Nacional de Gestión Sanitaria.
- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. (2009). Managing External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Research Policy*, 38, 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- Forés, B., & Camisón, C. (2008). La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos. *Dirección y Organización*, 36, 35-50.
- Gao, Sh., Yeoh, W., Wong, S., & Scheeper, R. (2017). A Literature Analysis of the Use of Absorptive Capacity Construct in IS Research. *International Journal of Information Management*, 37, 36-42. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.001>
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Gárces, J. & Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Innovar*, 17(29), 184-194.
- Gioia, D. (1986). *Symbols, Scripts, and Sense Making: Creating Meaning in the Organizational Experience*. En Dennis Gioia (Coord.), *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., Publishers Editorial
- González, C. & Hurtado, A. (2014). Propuesta de un Indicador de Capacidad de Absorción del Conocimiento (icac-col): evidencia empírica para el sector servicios en Colombia. *Rev. fac.cienc.econ.*, 22(2), 29-46.
- Guisao, S., Rincón, L., & Arias-Pérez, J. (2017). Capacidad de Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Efecto Mediador de la Capacidad de Absorción. *Cuaderno de Administración*, 30(55). <http://dx.doi.org/10.1144/Javeriana.cao30-55.ctido>.
- Hoang, H., & Rothaermel, R. (2005). The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance. *Academy of Management Journal*, 48, 332-345. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928417>.
- Hodgkinson, G., Maule, J., & Bown, N. (2004). Causal Cognitive Mapping in the Organizational Strategy Field: A Comparison of Alternative Elicitation Procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3-26.
- Juknevičienė, V. (2017). Regional Absorptive Capacity and Regional Disparities in Lithuania: Linkages, Evidences and Insights. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 25(40), 71-82.
- Kang, M., & Lee, M. (2017). Absorptive Capacity, Knowledge Sharing, and Innovative Behaviour of R&D Employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219-232. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1211265>.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, I., & Margarit, G. (2011). Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>.
- King, A., & Lakhani, K. (2011). The Contingent Effect of Absorptive Capacity: An Open Innovation Analysis. *Harvard Business School. Working Paper*.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.

- Lane, P., Salk, J., & Lyles, M. (2001). Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>.
- Lane, P., Koka, B., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>.
- Leiva, J., Rodríguez, J., & Monge, R. (2017). Efectos de la contratación de empleados de multinacionales en la capacidad de absorción en empresas locales. *Contaduría y Administración*, 62, 657-669.
- Lichtenthaler, U. (2016a). Absorptive Capacity and Firm Performance: An Integrative Framework of Benefits and Downsides. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(6), 664-676. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1131258>.
- Lichtenthaler, U. (2016b). Determinants of Absorptive Capacity: The Value of Technology and Market Orientation for External Knowledge Acquisition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 600-610. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2015-0076>.
- Lin, H., Su, J., & Higgins, A. (2016). How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69, 862-876. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.004>.
- Marabelli, M., & Newell, S. (2014). Knowing, Power and Materiality: A Critical Review and Reconceptualization of Absorptive Capacity. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 479-499. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12031>.
- Mariano, S., & Walter, Ch. (2015). The Construct of Absorptive Capacity in Knowledge Management and Intellectual Capital Research: Content and Text Analyses. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 372-400. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0342>.
- Martinkenaite, I., & Breunig, K. (2016). The Emergence of Absorptive Capacity Through Micro-Macro Level Interactions. *Journal of Business Research*, 69(2), 700-708. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.08.020.
- Miguélez, E. & Moreno, R. (2015). Knowledge Flows and the Absorptive Capacity of Regions. *Research Policy*, 44, 833-848. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.01.016>.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C., & Park, H. (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and Knowledge Transfer. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., & Fey, C. (2014). A Retrospective on: MNC Knowledge Transfer Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 52-62. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.56>.
- Milliken, F. (1987). Three Types of Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306502>.
- Neisser, U. (1981). *Procesos cognitivos y realidad: principio e implicaciones de la Psicología Cognitiva*. Madrid: Editorial Marova.
- Oumaya, S., & Gharbi, L. (2017). Individual and Collective Absorptive Capacities of New External Knowledge: The Case of Tunisian Small and Medium-Sized Enterprises (SmEs). *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 16(3), 209-227. https://doi.org/10.1386/tmsd.16.3.209_1.
- Qian, H., & Jung, H. (2017). Solving the Knowledge Filter Puzzle: Absorptive Capacity, Entrepreneurship and Regional Development. *Small Business Economics*, 48(1), 99-114. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9769-y>.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peltokorpi, V. (2017). Absorptive Capacity in Foreign Subsidiaries: The Effects Of language-Sensitive Recruitment, Language Training, and Interunit Knowledge Transfer. *International Business Review*, 26(1), 119-129. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.010>.

- Peris, F., Peris-Ortiz, M., & Zapata, G. (2006). Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Micro-organizativo. *Compendium*, 9(17), 75-94.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Roberts, N., Galluch, P., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research. *MIS Quarterly*, 36(2), 625-648.
- Rodríguez, L., & Da Cunha, C. (2018). Impacts of Big Data Analytics and Absorptive Capacity on Sustainable Supply Chain Innovation: a Conceptual Framework. *Scientific Journal of Logistics*, 14(2), 151-161. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.267>.
- Saiz, L., Pérez-Miguel, D., & Manzanedo-del Campo, M. (2018). The Knowledge Absorptive Capacity to Improve the Cooperation and Innovation in the Firm. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2), 290-307. <https://doi.org/10.3926/jiem.2505>.
- Sánchez, B., & Névida, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 5(10), 65-74.
- Schillaci, C., Romano, M., & Nicotra, M. (2013). Territory's Absorptive Capacity. *ERJ*, 3(1), 109-126. <https://doi.org/10.1515/erj-2012-0001>.
- Schweisfurth, T., & Raasch, Ch. (2018). Absorptive Capacity for Need Knowledge: Antecedents and Effects for Employee Innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687-699. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.017>.
- Valencia-Rodríguez, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en Pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 297-305.
- Valentim, L., Veríssimo, J., & Franco, M. (2016). Knowledge Management Practices and Absorptive Capacity in Small and Medium-Sized Enterprises: Is There Really a Linkage? *R&D Management*, 46(4), 711-725. <https://doi.org/10.1111/radm.12108>.
- Van den Bosch, F., Volberda, H., & Boer, M. (1999). Co-Evolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10, 551-568.
- Vargas, J., & Muratalla, G. (2017). Dynamic Capabilities Analysis in Strategic Management of Learning and Knowledge Absorption. *RACE*, 16(1), 227-260. <https://doi.org/10.18593/race.v16i1.10997>.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Walton, E., & Dawson, S. (2001). Managers' Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(2), 173-199.
- Weick, K. (1979). Cognitive Processes in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 47-74.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the Determinants of Firm's Absorptive Capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x>.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12, 577-606.
- Viniegra, L. (2001). La crítica y el conocimiento. *La Revista de Investigación Clínica*, 53(2), 181-192.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-11. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>.
- Teece, D., & Linden, G. (2017). Business Models, Value Capture, and the Digital Enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(8), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>.

- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275513>.
- Zapata, G., & Canet, M. (2009). La cognición del individuo: reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización. *Revista Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 18(2), 46-62.
- Zapata, G., & Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759.
- Zapata, G., Mirabal, A., & Canet, M. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Revista Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822.
- Zapata, G., & Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Revista Investigación Administrativa*, 47(121).
- Zabkar, V., Cater, T., Bajde, D., & Cater, B. (2013). Environmental Strategy: a Typology of Companies Based on Managerial Perceptions of Customer`s Environmental Activeness and Deterrents. *E+M Ekonomie a Management*, 16(3), 57-74.
- Zahra, Sh., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>.
- Zou, T., Ertug, G., & George, G. (2018). The Capacity to Innovate: A Meta Analysis of Absorptive Capacity. *Innovation: Organization & Management*, 20(2), 87-121. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1428105>.



La inversión en publicidad, retos para la televisión del siglo XXI

Investment in advertising, challenges for 21st century television

Dra. Isabel Iniesta-Alemán es profesora de la Universidad de Zaragoza (España) e investigadora colaboradora del Grupo de Investigación en Comunicación e Información Digital (GICID) (iniesta@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0002-0127-3487>)

Dra. Carmen Marta-Lazo es profesora de la Universidad de Zaragoza (España) e Investigadora Principal (IP) del Grupo de Investigación en Comunicación e Información Digital (GICID) (cmarta@unizar.es) (<https://orcid.org/0000-0002-0004-1094>)

María de la Cruz Zaro Becas es investigadora colaboradora del Grupo de Investigación en Comunicación e Información Digital (GICID) (mczaro@cartv.es) (<https://orcid.org/0000-0002-8485-8834>)

Resumen

La financiación y gestión de los canales públicos de televisión es un tema candente en España. En aplicación de la normativa europea, la publicidad fue excluida de los canales públicos nacionales a partir de 2010, alterando así el reparto del mercado a las televisiones privadas y las autonómicas. El objetivo del presente trabajo es describir la evolución, en el periodo 2007 a 2017, de Aragón Televisión como oferente de formatos publicitarios y el impacto que esto supone en el tejido empresarial de la Comunidad Autónoma de Aragón. Se ha utilizado el modelo de triangulación interdisciplinar metodológica: investigación de gabinete, un grupo de discusión, entrevistas en profundidad y dos sesiones de focus group. En los resultados destaca la falta de correlación entre la publicidad contratada y la audiencia del canal televisivo autonómico, así como grandes cambios en la forma en la que los usuarios buscan y acceden a la información por el uso de las tecnologías. La publicidad programática es percibida como una gran amenaza, tanto por parte de los medios de comunicación como las agencias más convencionales. Las conclusiones indican que los anunciantes y las agencias dudan de la eficacia de la televisión como medio publicitario. Es posible que las agencias tiendan a desaparecer porque las propias organizaciones sean quienes se encarguen de generar sus contenidos y que estos contenidos sean publicados en los nuevos medios digitales.

Abstract

The finance and management of public channels of television is a trending topic in Spain. In accordance with European regulation, advertising was excluded from public national channels from 2010, changing, therefore, the distribution of the market within private television and autonomic channels. The purpose of this work is to describe the evolution, from 2007 to 2017, of Aragón Television as a provider of advertising formats, and its impact on the business structure in the Autonomous Community of Aragón. The model of interdisciplinary methodological triangulation was used: cabinet investigations, a discussion group, in-depth interviews and two Focus Group meetings. On the basis of the results, we can see the lack of correlation between advertising contracts and the audience of autonomous channels, as well as big changes in the ways in which users search and obtain information through the use of technology. Programmatic advertising is perceived as a great threat by both mass media and more conventional agencies. The conclusions indicate that advertisers and agencies have doubts about the efficiency of television as a way of advertising. It is possible that agencies tend to disappear because the organizations will be the only one generating their own contents and publishing them through new digital media.

Palabras clave | keywords

Televisión, publicidad, economía, tecnología, empresa, marca.
Television, advertising, economy, technology, company, brand.

Cómo citar: Iniesta-Alemán, I., Marta-Lazo, C., y Zaro Becas, M.C. (2018). La inversión en publicidad, retos para la televisión del siglo XXI. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 141-156. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.10>

1. Introducción y estado de la cuestión

Antes de que Internet cambiase el entorno de comunicación, una empresa disponía de tres alternativas para conseguir notoriedad: invertir en publicidad, hacer una buena *publicity* o contratar a los mejores vendedores (Meerman, 2010). En los últimos tiempos, la persuasión ha dejado paso a la gestión de la influencia en la comunicación empresarial. Y, con ello, las inversiones en publicidad masiva se han desplazado hacia las redes sociales, el marketing interno y la gestión de las relaciones con los grupos de interés (Alloza, 2012).

Los nuevos ámbitos de comunicación, en los que el consumidor toma el mando, suponen una situación que conduce a la pérdida de control de la empresa sobre sus marcas. La comunicación ya no va desde un anunciante a un público objetivo, con unos medios que actúan como árbitros neutrales y difusores de la comunicación (Delgado, 2012). Hemos de reconsiderar las rutinas profesionales, dejar de pensar en la publicidad como en una herramienta de comunicación unidireccional.

Desde 2008, la industria de la comunicación ha sido uno de los sectores más castigados por la situación económica en España (Perlado y Rubio, 2012). La llegada de la crisis económica mundial, junto a los cambios tecnológicos, legales y sociales (Berné, & Orive, 2013) agitó el sector en muchos aspectos y provocó una fuerte caída de la inversión en publicidad.

Estas turbulencias han dado lugar a un nuevo paradigma, en forma y fondo, para el sector de la comunicación. Todos los soportes publicitarios están afectados por este profundo cambio. Y es que se ha modificado tanto el modo de acceso a los contenidos como los modelos de consumo y creación de información, de publicidad o de entretenimiento.

El mercado de la publicidad muestra dos claras tendencias (Riesgo, 2005) que empezaron a finales del siglo XX: una es la globalización, una realidad «en la que la innovación y la iniciativa empresarial resultan determinantes» (Platero, 2014) y la otra es la concentración empresarial, a la agrupación tanto en los medios de comunicación como en las empresas anunciantes.

Estamos ante una realidad en la que la tecnología ha permitido, más que nunca, establecer fuertes lazos sociales, incluso traspasando fronteras.

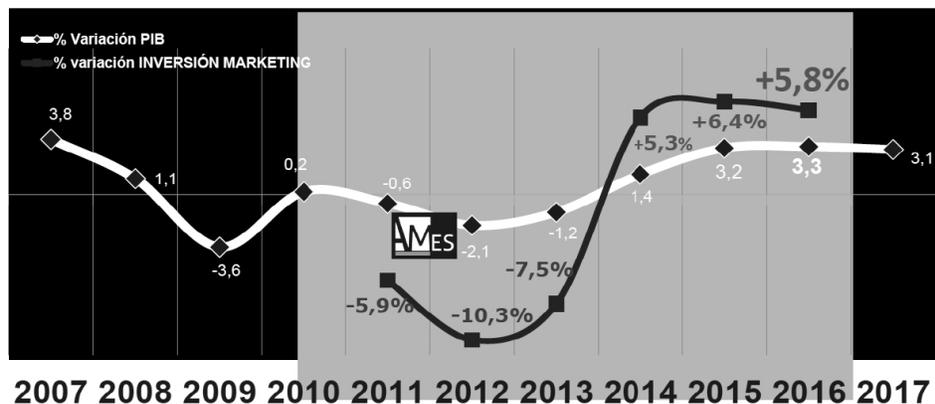
Adentrados en el siglo XXI, la llamada sociedad de la información y del conocimiento agrupa a personas por afinidades ideológicas, culturales, gremiales... Esta sectorización hace que sus demandas busquen satisfacer necesidades o intereses de grupo por encima, en ocasiones, de las individuales (Zalbidea-Bengoia, 2010, p. 23).

El rápido crecimiento de la oferta digital es un reto a todos los medios convencionales (Solanas, & Carreras, 2011) y, en especial, a la televisión, los medios impresos y el medio exterior.

El sector publicitario representa el 2% las 94.266 empresas constituidas en España en 2017 (Ctrl, 2018). Estas nuevas agencias siguen la tendencia a la concentración al abrir su sede en Madrid (33%) o en Barcelona (20%). Aragón está entre las regiones que menos apostaron por la creación de empresas publicitarias en 2017 (1%).

Como podemos observar en la figura 1, únicamente cuando el PIB parece recuperarse, los anunciantes han incrementado el volumen de la inversión, mientras que, en épocas de caída del PIB, las bajadas en la inversión en marketing son más pronunciadas.

Figura 1. Correlación de la inversión en marketing con el PIB en España, 2007 a 2017



Fuente: Asociación de Marketing de España, 2017.

Un consumidor cada vez más exigente, que rechaza la publicidad invasiva, obliga a las marcas a diseñar nuevas formas de comunicación (Arbaiza Rodríguez & Huertas García, 2018) con contenidos relevantes y llamativos.

En 1995, los usuarios de Internet eran 40 millones, aunque “apenas 250 000 españoles tenían acceso a la red” (Fleming, 2000, p. 38) y eso era suficiente para que algunos publicistas se plantearan un cambio en la forma de hacer *branding* y comenzaran a pensar en microaudiencias. Actualmente existen 3196 millones de usuarios activos en las redes sociales, es decir, un 42% de la población mundial.

La penetración de Internet en Europa llega en 2018 al 80% de la población, con un 53% de usuarios europeos de medios sociales y un 45% activos en las redes sociales (Kemp, 2018). En Madrid, un 94% de los adolescentes puede acceder a Internet y a múltiples aplicaciones a través del móvil (Méndez-Gago & González-Robledo, 2018). Los *youtubers* son los nuevos líderes de opinión de los jóvenes españoles y europeos, transmitiendo valores que conformarán la identidad (Pérez-Torres, Pastor-Ruiz, & Abarrou-Ben-Boubaker, 2018) de los hoy ciudadanos adolescentes.

Y es que «individuos, marcas, empresas y todo tipo de instituciones luchan por hacerse un hueco en ese prime time permanente que es la Red» (García-García & Gil-Ruiz, 2018, p. 152) compitiendo entre sí mediante la generación de «discursos ágiles y divertidos».

El consumidor del siglo XXI tiene a su disposición un catálogo infinito de contenidos que se renuevan constantemente y para los que no existen cierres de edición ni festivos, que son altamente especializados, a los que en gran medida accede gratuitamente, dónde, cuándo y cómo quiere gracias a los soportes de movilidad.

Este mismo consumidor, que antes era, salvo contadas excepciones, agente pasivo receptor del mensaje, es ahora parte activa que comenta, publica, comparte y en ocasiones, condiciona los contenidos como nunca antes lo había hecho (Marta-Lazo, Segura-Anaya & Martínez-Óliván, 2017, p. 167).

Cloutier (1973) enunció la teoría del «EMEREC» (émetteur/récepteur), según la cual los interlocutores mantienen relaciones entre iguales. En este supuesto todos los sujetos de la comunicación son, a la vez, emisores y receptores (Aparici, & García-Marín, 2018). Actualmente, nos encontramos en un modelo multidireccional (muchos a muchos) donde las redes sociales conforman el perfil de la nueva audiencia en Internet (Flores, 2014) y esta es una audiencia proactiva, generadora de contenidos: es la era de los *prosumer*.

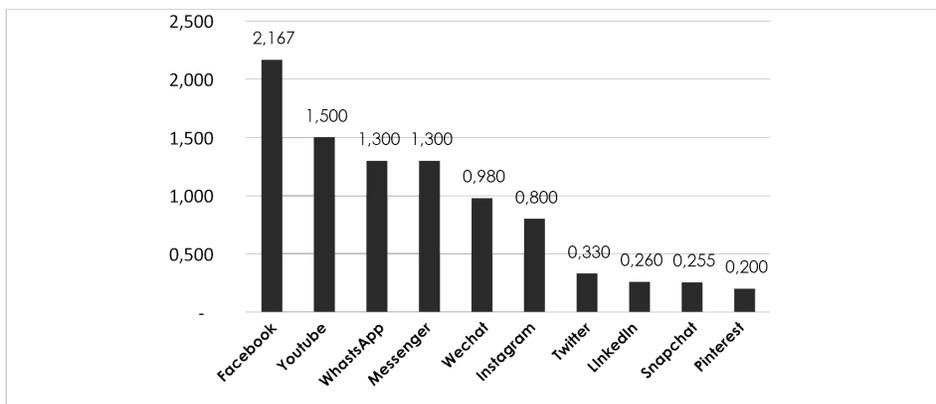
Toffler en su libro *La tercera ola* (1980) introdujo el término de los «prosumer» (de Pourbaix, 2016) uniendo los conceptos de productor y consumidor. Por lo tanto, los usuarios de los medios sociales se convierten también en comunicadores, en clara convergencia y franca competencia con los comunicadores profesionales por captar la atención y la confianza de la audiencia.

A la vista de estas nuevas circunstancias tecnológicas, la actividad de marketing se ha centrado en llegar al cliente de una forma más directa. Las redes sociales *Twitter* y *Facebook*

Se están posicionando como uno de los principales canales de comunicación para las tiendas online, facilitando la creación de una relación de confianza con el consumidor” (Fundación Telefónica, 2015, p. 46).

El móvil se ha convertido en la forma más inmediata de comunicación de los ciudadanos y, por ende, con los potenciales clientes. «La convergencia entre medios, soportes, sistemas, fuentes y agentes participantes nos permite seguir hablando de una evolución o de la era de los intermedios» (Marta-Lazo, 2014, p. 16).

Figura 2. Usuarios activos mensualmente en plataformas sociales, en millones



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos «Digital in 2018 Global Overview» (Kemp, 2018).

Al mismo tiempo que los nuevos medios toman este protagonismo, los canales que podrían considerarse tradicionales siguen siendo poderosos. El 96% de los usuarios de contenidos visuales utilizan la televisión tradicional, el 88% escucha la radio, el 79% lee el periódico en papel y el 82% disfruta de una revista impresa (Brown, 2018). La televisión impulsa el 21,3% de las decisiones de compra, si bien únicamente el 5% es un impacto directo durante la campaña.

El efecto sinérgico de *Facebook* con la televisión (González, 2018) incrementa la efectividad de las campañas en un 10% al llegar con la red social (con una cobertura exclusiva del 4.5%) a personas que no ven la campaña en TV. *Facebook* concentra el 46% de sus GRP's en la población menos expuesta a TV. Su incorporación al mix de medios permite acceder a un target diferencial respecto al usuario de televisión convencional, que presenta un ticket de compra superior a la media (7%).

No solo en España sino en otros países de nuestro entorno, se constata que la forma tradicional de consumir los programas de televisión ha cambiado. Las conversaciones personales y presenciales que los programas emitidos suscitan, conviven habitualmente con otro tipo de conversación no presencial, mediante el uso creciente de segundas e incluso de terceras pantallas.

Un reciente estudio de Lacalle & Gómez (2017) afirma que:

Se tiende a complementar la recepción con recursos procedentes de la Red, al tiempo que se amplían las interacciones a través de los chats y las redes sociales. Los estudios sobre la recepción multipantalla y la retroalimentación de los espectadores evidencian diferentes formas de participación que nos pueden orientar en la comprensión de la audiencia digital (p. 198).

Es considerable la miopía de *marketing* (Levitt, 1960) que se observa en las cadenas de televisión tradicionales. No han comprendido, en nuestra opinión, las nuevas dimensiones del mercado en el que operan y, por lo tanto, no están reaccionando ante la competencia de los nuevos operadores. *Facebook*, *Youtube*, *Netflix*, *HBO* y los demás operadores que han nacido en el entorno digital han comprendido mejor que *Antena 3*, *Telecinco*, *TVE* o cualquier otra televisión que su negocio no es emitir contenidos en un determinado dispositivo. Con 1,46 millones de abonados (Scarpellini, 2018), *Netflix* se está convirtiendo en la segunda plataforma más utilizada en España por detrás de *Movistar-Yomvi*.

Levitt (1960) marcó el camino mucho antes de la llegada de las nuevas tecnologías:

La organización debe aprender a pensar en sí misma no como productora de bienes y servicios, sino como compradora de clientes, que hace las cosas que harán que la gente quiera hacer negocios con ella.

Esta máxima es aplicable a todo tipo de organización, sea pública o privada, grande o pequeña.

El desarrollo económico de cualquier país requiere que hasta la más pequeña empresa se comporte de forma profesional e incorpore con agilidad las innovaciones a su alcance. Es un hecho que tanto las economías más desarrolladas como las emergentes tienen una gran proporción de PYMES en su estructura económica (Hoyos & Lasso, 2017).

En este nuevo contexto, los anunciantes se encuentran con grandes dificultades para la medición de los resultados de su inversión. La presencia en redes sociales «otorgan una rentabilidad intangible» (Gutiérrez Montoya, Sánchez Jiménez, & Galiano Coronil, 2018) en términos de reconocimiento de marca o como promotor de cambios en la actitud de los potenciales clientes. Estos efectos de la comunicación publicitaria son los mismos que los ofrecidos por los demás medios, aunque con un valor añadido considerable: la interactividad en tiempo real.

Ni en la comunidad profesional ni, aún menos, en la académica existe consenso a la hora de utilizar protocolos que definan de forma clara cómo se obtienen los datos, o sobre como seleccionar las métricas más adecuadas para valorarlos (Leeffnag, Verhoef, Dahlström, & Freundt, 2014). Un KPI (*Key Performance Indicator*) es un indicador clave de rendimiento que se organiza en un cuadro de mando para describir los resultados de un proceso en relación a los objetivos que se fijaron al ponerlo en marcha. Por lo tanto, existe una voluntad inequívoca por parte de la industria publicitaria en definirlos correctamente (Solanas & Carreras, 2011) y utilizarlos para actualizar las modalidades de contratación en los medios.

La abundancia de estadísticas disponibles de forma dinámica y casi instantánea sobre los medios electrónicos contrasta, tanto en tipos de medición (KPI) como en frecuencia de aparición, con las tradicionales mediciones disponibles en los estudios más utilizados para medición en medios tradicionales, los emitidos por la Oficina de la Justificación de la Difusión (OJD) y el Estudio General de Medios (EGM). Comparando con el 2010, las actividades de marketing (Asociación de Marketing de España, 2015) que mayor crecimiento han experimentado en el 2014 fueron:

- Marketing Digital (+39%)
- Relación con clientes, postventa y CRM (+20%)
- Actividad en el punto de venta (+11%)

El papel de la agencia de publicidad en este nuevo contexto (Martí, & Muñoz, 2008) consiste en «dirigir, centrar, explotar, gestionar, alimentar, quizá co-participar en la conversación abierta entre los consumidores».

Competir con empresas cuyo historial competitivo se basa en la captación de audiencias desde una posición en la que priman los valores periodísticos de credibilidad y rigurosidad no es cuestión baladí. El reto de conseguir audiencias que resulten de interés para los anunciantes es apasionante. ¿Están destinadas a desaparecer las televisiones locales o, por el contrario, es esta su gran oportunidad para generar un valor que los gigantes no pueden ofrecer?

2. Metodología

Se ha utilizado el modelo de triangulación interdisciplinar metodológica (Hernández, 2015) que desarrollaremos en fases consecutivas como sistema de validación de los resultados obtenidos mediante diferentes metodologías (Rodríguez, Pozo, & Gutiérrez, 2006). Se inicia con una investigación de gabinete, seguida de una fase cualitativa mediante un grupo de discusión, entrevistas en profundidad y dos sesiones de *focus group*.

Como fuentes secundarias, además de las publicaciones académicas, se utilizaron informes profesionales de las más prestigiosas consultoras especializadas en medios de comunicación. El estudio de gabinete asumió el objetivo de describir la situación actual del sector publicitario español, centrando el foco en la Comunidad Autónoma de Aragón. Para aportar una perspectiva temporal, los datos actuales fueron comparados con la década anterior.

Con base teórica en las investigaciones europeas sobre el discurso social, el grupo de discusión tiene forma de conversación abierta sobre el tema objeto de estudio. Esta conversación debe ser «generadora de significación y no solo de información, caracterizada de hecho por su no directividad» (Domínguez, & Dávila, 2009, p. 96) en la que el investigador trabaja reconduciendo y no participando. El moderador plantea el tema, intenta que todos los participantes intervengan en un ambiente cálido que invite a una discusión activa y respetuosa.

En la selección de entrevistados, se tuvo en cuenta la cuota de diversidad en la paridad de ambos perfiles, procurando la inclusión del punto de vista femenino en todos los trabajos de campo cualitativos. Con el propósito de simplificar la lectura, se utilizó el criterio de concreción mediante el uso de iniciales en la denominación de los sujetos en estudio:

- A: Agencia
- E: Empresa Anunciante
- M: Medio de comunicación

La nomenclatura utilizada en las tablas para indicar los cargos de los sujetos de estudio es la siguiente:

- CMO: Dirección de marketing
- CEO: Dirección general

El grupo de discusión realizado en 2015 tenía como objetivo explorar los temas más relevantes para los agentes que operan en el mercado publicitario aragonés. En este caso, para la convocatoria y para la gestión de la conversación se contó con la colaboración de la veterana publicación CTRL (Nebot, 2015) de gran prestigio como revista profesional del sector publicitario.

La sesión fue grabada en audio. Un analista realizó la dirección de la reunión siguiendo las directrices previstas en el diseño de la investigación. Las investigadoras efectuaron la selección de participantes y, durante la sesión, se intervino observando e introduciendo en la conversación las cuestiones que se planteaba analizar en esta investigación.

Con la finalidad de contrastar posibles diferencias en las opiniones y percepciones en función del género, se plantearon dos sesiones de *focus group*. La que reunió a personas de género femenino tuvo lugar en agosto de 2017 y la que contó con la presencia de personas de género masculino se realizó en el mes de septiembre del mismo año.

Tabla 1. Sujetos entrevistados

Sujeto	Cargo	Sector	Genero
A01	CEO	Publicidad	Hombre
A02	CEO	Diseño	Hombre
A03	Directivo	Agencia	Hombre
A04	CEO	Agencia	Mujer
A10	CEO	Diseño Web	Hombre
E01	CMO	Industrial	Mujer
E02	CMO	Industria	Hombre
E04	CEO	Varios sectores	Hombre
E05	CMO	Retail	Hombre
E06	CMO	Salud	Mujer
E13	CEO	Turismo	Hombre
E14	CEO	Vending	Hombre
M1	CEO	Exterior	Mujer

3. Análisis y resultados

Aragón es «un territorio de microempresas», según constatan los datos y reafirman muchos de los sujetos de estudio en nuestra investigación. En palabras del sujeto E04: «La mentalidad de la pequeña empresa aquí es cómo ahorrarse el máximo dinero posible. No pagan por servicio. Por eso llega un momento en el que no sorprende que la agencia se salte al medio, el medio a la agencia, etc.».

La facturación de las agencias de publicidad en la Comunidad Autónoma de Aragón proviene de la gestión de medios locales o de la producción gráfica de piezas publicitarias. La escasa inversión en medios locales de los anunciantes aragoneses lleva a estos a parámetros de pura supervivencia y a reformular la cadena de valor.

La estructura de los medios de comunicación de proximidad en Aragón es muy débil, especialmente en lo referido a medios audiovisuales, debido a la falta de un mercado publicitario que pueda ofrecer una rentabilidad económica estable.

En la Comunidad Autónoma de Aragón, es *Heraldo de Aragón* la cabecera de prensa local con mayor impacto, seguida a distancia en lectores por *El Periódico de Aragón*, el *Diario del Altoaragón* y el *Diario de Teruel*. La radio local está integrada en las grandes cadenas nacionales, con escasas estaciones de cercanía (Sabés, 2010).

El 21 de abril de 2006, con 8 horas de programación regular, comenzaron de forma oficial las emisiones de *Aragón Televisión* (ATV), la Televisión Autónoma de Aragón. A pesar de su juventud, se ha abierto un hueco en el consumo televisivo de los aragoneses y entre los anunciantes siendo en 2018 uno de los medios aragoneses de más influencia y audiencia local.

Aragón TV es el medio audiovisual que ofrece proximidad a los anunciantes locales y, sin embargo, los ingresos por publicidad sólo han cubierto entre el 5% y 10% el

de sus presupuestos, según datos aportados por la Corporación Aragonesa de Radio y Televisión en 2016.

A excepción de TVE, la financiación en España, tanto en las televisiones privadas como en las autonómicas, hace necesaria la captación de publicidad como fuente de ingresos. Los dirigentes de estas entidades tienen ante sí un gran reto. Y es que, como medio de comunicación de gran influencia en la opinión pública, han de competir con los nuevos gigantes internacionales de la comunicación.

En 2007 el mercado publicitario de Medios Convencionales en España creció el 9.3% de euros en términos interanuales. Sin embargo, tal como podemos apreciar en la tabla 2, este fue el comienzo de una etapa de fuerte caída en la inversión publicitaria en el medio televisivo.

Tabla 2. Inversión en millones de euros, variación 2007 - 2017

	2007	2017	Variación
Medios convencionales	7 925,10 €	5 355,90 €	-32,419%
Tv nacionales y autonómicas		2 045,60 €	
Tv autonómica	3 357,60 €	114,20 €	-39,076%
Tv nacional en abierto		1 931,40 €	
Canales temáticos / pago	60,10 €	94,60 €	57,404%
Tv's locales	50,90 €	3,00 €	-94,106%
Total televisión España	3 468,60 €	2 143,20 €	-38,211%
Inversión Aragón televisión	1,20 €	1,57 €	30,750%

Fuente: Elaboración propia con datos de Infoadex y de CARTV

En estos diez años, únicamente la televisión de pago ha sabido reinventarse y obtener un crecimiento positivo. Mientras que el conjunto de las televisiones locales ha perdido un 94.1% de la inversión publicitaria y las cadenas nacionales y autonómicas decrecen un 39%, Aragón Televisión ha conseguido crecer un 30.7% en su facturación por publicidad.

En 2017 la inversión publicitaria crece (1.8%) en España, por cuarto año consecutivo, aunque el avance es más lento. La cifra total de inversión publicitaria equivale al 1.07% del PIB (INFOADDEX, 2017).

Comparando con el 2010, el sector de las empresas de servicios en comunicación ha perdido en 2017 un 23% de los empleos y un 30% de la cifra de negocios debido a una reducción del 18% de la inversión en marketing por parte de los anunciantes.

Como vemos en la tabla 3, la relación entre el número de agencias y el número de empresas es similar a la ratio española únicamente en Zaragoza. La práctica inexistencia de agencias en Teruel hace que la ratio en Aragón sea del 0.24% frente al 0.28%.

Tabla 3. Relación entre empresas y agencias de publicidad

Total entidades			
	Empresas	Autónomos	Total
España	1 648 974	1 876 234	3 525 208
Zaragoza	35 481	35 663	71 144
Huesca	8 941	10 603	19 544
Teruel	4 435	6 279	10 714
Aragón	48 857	52 545	101 402
Total agencias			
	Empresas	Autónomos	Total
España	7 294	2 588	9 882
Zaragoza	143	50	193
Huesca	27	13	40
Teruel	4	4	8
Aragón	174	67	241
Proporción de agencias			
	Empresas	Autónomos	Total
España	0,44%	0,14%	0,28%
Zaragoza	0,40%	0,14%	0,27%
Huesca	0,30%	0,12%	0,20%
Teruel	0,09%	0,06%	0,07%
Aragón	0,36%	0,13%	0,24%

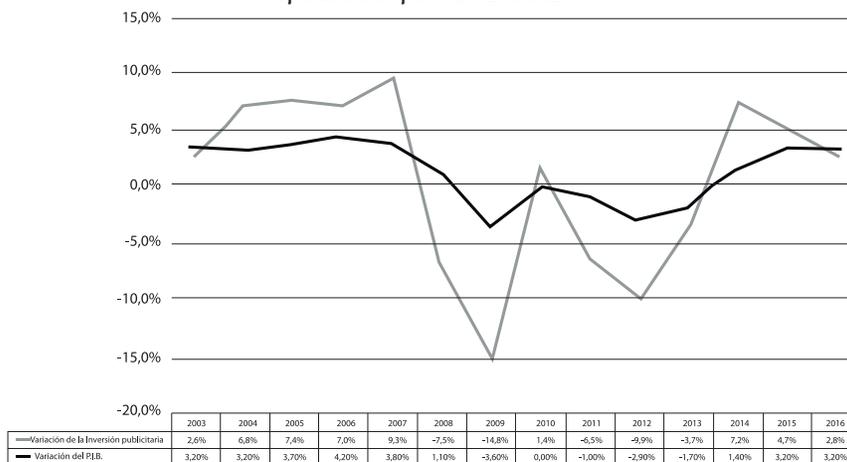
Fuente: Elaboración propia en base a datos Iberinform extraídos el 29 de noviembre 2016.

La oferta de servicios de publicidad y comunicación sigue en Aragón el patrón habitual: las empresas oferentes se concentran en las localidades con mayor probabilidad de encontrar clientes de mayores dimensiones o en mayor número, las capitales de la zona.

Durante el año 2007 confiaron en *Aragón TV* 153 anunciantes de Aragón y 9 agencias de publicidad, con una facturación media por anunciante 7914,22 euros. En 2017 contrataron espacios en la televisión autonómica 184 anunciantes y 36 agencias, con una media de inversión anual del 8530,31 €. Se ha roto la tendencia creciente en la captación de empresas anunciantes con un ligero descenso a partir del 2015.

Al relacionar la inversión publicitaria con la variación del producto Interior Bruto español (PIB) se observa una mayor variabilidad en la inversión publicitaria, especialmente en la inversión en medios convencionales.

Figura 3. Relación de la Inversión en medios publicitarios con el PIB a precios corrientes en España en el periodo 2003-2016

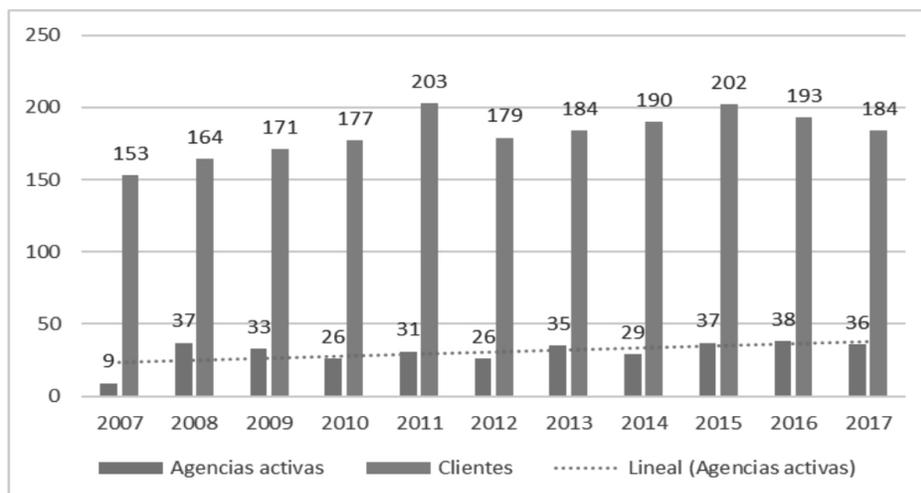


Fuente: Elaboración propia a partir de datos INFOADEX (2017)

Durante los diez años analizados en la ilustración 4, 107 agencias contrataron publicidad con ATV. Únicamente el 8% de ellas han sido agencias con implantación nacional, como Caralt o Proximia. Un 61,68% de las agencias locales que contrataron en este periodo han dejado de estar activas, según nuestra investigación en 2018.

Si bien se han incorporado nuevas agencias, es de destacar que once de las que confiaron en ATV en sus inicios, siguen trabajando con este medio actualmente.

Figura 4. Evolución de los contratantes con Aragón TV

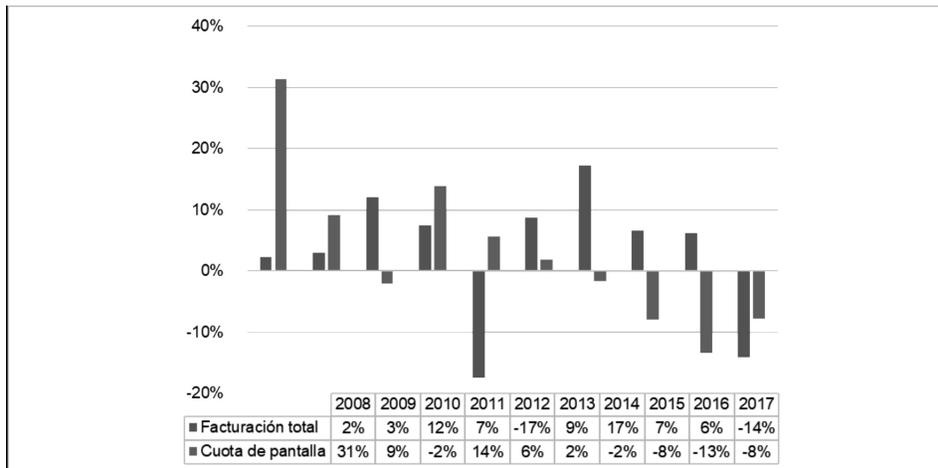


Elaboración propia en base a datos CARTV

En la ilustración 5, podemos observar que no se aprecia una correlación entre la evolución, medida por los incrementos interanuales, de las cuotas de pantalla de Aragón TV y la inversión en publicidad captada por este medio. Ambas variables fluctúan y no siempre en el mismo sentido ni con la misma intensidad. En 2014 y hasta el 2016, la facturación tuvo un comportamiento positivo mientras la audiencia decrecía.

El 2017 ha sido un mal año tanto en audiencias como en facturación para ATV. En opinión de los sujetos que han intervenido en nuestro estudio, los anunciantes aragoneses «han dejado de invertir en Televisión» (M3) y «confían en medios digitales» (A05). Este cambio en la demanda unido a la idea de que «el cliente no es de nadie» (M2) ha incrementado el nivel de competencia. «Cada uno va a la suya, no se puede decir que haya una relación fluida» (A07) entre medios y agencias.

Figura 5. Variabilidad de la contratación de publicidad y de la audiencia, comparativa



Elaboración propia en base a datos facilitados por CARTV

Una relación complicada en la que la postura de los medios evidencia la falta de valoración respecto a la utilidad de esta relación comercial: «Si los medios tuviésemos que vivir de las agencias ya abríamos cerrado casi todos» (M2).

Y es que los departamentos comerciales de los medios:

Van a vender a la tienda de la esquina y le dicen que tiene que anunciarse en tal medio o en tal otro. Además, le dicen que ya le harán ellos la cuña (si por ejemplo estuviésemos hablando de la radio). Con lo cual se convierten en colaboradores y competencia al mismo tiempo (E09).

M5 opina que:

No solamente es la relación entre empresa y anunciante. Y es que ¿dentro de diez años que medios vamos a tener? Yo no sé si la televisión dentro de diez años seguirá existiendo o si se seguirá poniendo publicidad en televisión. Que el camino a la nueva etapa está siendo tan salvaje, ha sido tan salvaje cinco años hasta esta parte que nos ha pillado a todos fuera de juego. La radio ya es digital. Independientemente de por donde vaya la

magia tecnológica, lo importante son los contenidos. Los podcasts y demás formatos ya son hechos. Pero yo creo que antes tenemos que planteamos qué tipo de medios vamos a tener dentro de diez años y luego lo que dicen E11 y E10, está clarísimo. Es que el mercado está cada vez más segmentado y todo funciona así, a base de datos y vamos a ir al cliente concreto.

A09 aporta el contrapunto:

Yo creo que la otra cara de esa moneda, que depende de quien la vea puede ser positiva, es que al final el consumidor va a tener capacidad de poder encontrar lo que busca. Es decir, que todos aquellos anunciantes van a darle exactamente lo que quiere E12 o que quiere E07, y que seguramente no será al 100% igual.

“Yo no lo tengo tan claro” comenta E11:

Fíjate que me da la sensación que cuanto más sepan de nosotros, menos vamos a poder elegir porque lo que nos van a enviar va a ser direccionado a lo que ya saben de nosotros. La sorpresa de salir a la calle y ver zapatos que te gustan y comprártelos cuando no había pensado comprártelos quizá se pierda. Yo creo que, como usuaria, cada vez en los links que me mandan publicidad me va apareciendo siempre lo mismo, lo mismo.

Yo creo que la libertad que tenemos de poder abrirnos a un surtido mucho mayor de productos está allí. Yo creo que sí, dentro de diez años la publicidad nos va a llegar estará súper enfocada aquello que hemos sido buscando en Internet. Impacto útil (A08).

Las agencias, como A08, perciben estos cambios tecnológicos como un riesgo:

Hemos llegado en un nivel en el que un algoritmo va a hacer la campaña, con la publicidad programática. Depende de cómo sean los medios entonces, esa va a ser clave. *Google*, *Facebook* y dos más de este estilo coparán el mercado. Las agencias van a ser ellos mismos. Agencia y medios van a estar unidos.

4. Discusión y conclusiones

En esta sociedad de la información, la sociedad post-industrial, los clientes forman parte activa en los procesos de creación de los productos o servicios. Hablamos actualmente de *marketing de atracción* o *inbound marketing* como una nueva estrategia: conseguir que sean los clientes quienes se sientan atraídos hacia las marcas poniendo a su alcance contenidos que ellos buscan.

La transformación del sector publicitario ha sido determinante tanto en la aparición de nuevos perfiles profesionales en las áreas de comunicación de las empresas anunciantes, como en la profunda transformación forma de trabajo de los proveedores de estos servicios. El talento personal y la capacidad de crear una red social eficiente son los recursos que marcan la diferencia.

En la última década, la evolución tecnológica ha proporcionado herramientas que acercan la gestión de la inversión publicitaria a cualquier empresa. Como consecuencia, se ha reducido drásticamente la demanda de servicios de las agencias para canalizar esta inversión.

Esto, si bien lo hace menos atractivo el mercado aragonés para nuevos competidores, implica un incremento de los ataques competitivos entre las empresas incumbentes que puede amenazar la supervivencia de las más débiles. Flexibilidad, capacidad de innovación, transparencia, talento y capacidad para crear relaciones profesionales de calidad son las cualidades que los anunciantes buscarán en las agencias a partir de ahora.

Aparece un nuevo modelo de trabajo que incluye a la agencia o profesional en el equipo del anunciante, con un acceso mayor a sus datos. Y es que los datos son, hoy más que nunca, el recurso imprescindible para poder tomar las mejores decisiones de manera ágil y eficaz.

La opinión que hemos observado al analizar los anuarios nacionales del sector, según la cual el valor de la agencia es ahora más necesario si cabe, queda en entredicho en Aragón. Hemos comprobado que el comportamiento de compra en los anunciantes aragoneses respecto a su inversión en televisión no está relacionado con los datos de audiencias de este medio. También destaca la elevada mortalidad de las agencias de publicidad con las que se ha relacionado ATV en esta década.

Se observan grandes cambios en la forma en la que los usuarios buscan y acceden a la información. Se han consolidado lo que a finales del siglo veinte eran tendencias: la fragmentación de la audiencia, la dispersión de la influencia, la importancia de los buscadores y de las redes sociales en la captación de tráfico hacia las webs corporativas.

Por otro lado, el hecho de que los usuarios sigan siendo fieles a los soportes tradicionales no implica, en absoluto, que consuman sus contenidos de la misma manera. Las nuevas tecnologías no solo han revolucionado la publicidad convencional, sino que también han abierto oportunidades en la creación de contenidos no publicitarios. La realidad virtual y la realidad aumentada son claros ejemplos de tecnología cuya presencia se incrementa de forma notable y con considerables implicaciones creativas.

Lo digital ha pasado a ser el centro de la estrategia de comunicación de las empresas, mientras que los demás medios, incluida la televisión, son el complemento en la programación de las campañas.

El cliente final es quien se convierte en la base de la estrategia empresarial. Llegar a cada segmento de cliente en función de sus preferencias se asume como la clave para cualquier campaña de comunicación corporativa.

Se esperan cambios sociológicos que se traducirán en cambios en el comportamiento de los consumidores. La conectividad global, la convivencia con máquinas capaces de aprender y los nuevos canales de comunicación han transformado las relaciones personales y, sobre todo, las profesionales. Los nuevos modelos de negocio utilizan como recursos productivos la creciente capacidad de relación humana y la gran cantidad de información ahora disponible. Es una nueva era que muchos llaman la Cuarta Revolución Industrial, favorecida por el desarrollo del *Big Data*, el *Machine Learning* y la evolución de las Redes Sociales.

Las empresas tienden a digitalizarse, a cambiar sus estructuras organizativas en lo que denominamos Empresa 4.0 al integrar las TRIC (Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación) (Marta-Lazo, & Gabelas, 2016), ya sea en forma de robótica, algoritmos o en los sistemas de comunicación. Los *data driven business* (Casado Quintero, 2015) han generado un nuevo estándar de servicio que consiste en proporcionar a los clientes una experiencia única mediante una personalización absoluta.

El contexto de crisis actual provoca incertidumbre en el sector, lo que repercute en el comportamiento organizacional y provoca que algunas decisiones se tomen en momentos de estrés, influyendo en la calidad de dichas decisiones. La guerra de precios y los procesos de concentración que suelen acompañar situación como la que actual pone en riesgo la supervivencia de las empresas más débiles.

En el previsible y cercano futuro, la tecnología abarata enormemente la difusión de contenido. Lo importante a partir de ahora va a ser el desarrollo de la idea y, sobre todo, buscar nuevas formas de venderla. Por lo tanto, es posible que las agencias de comunicación y publicidad tiendan a desaparecer porque las propias empresas serán quienes se encarguen de generar sus contenidos. La publicidad programática, gestionada por algoritmos, es percibida como una gran amenaza, tanto por parte de los medios de comunicación como las agencias más convencionales.

La televisión autonómica de la Comunidad de Aragón (España), como ente público, tiene capacidad para actuar con el objetivo de fijar talento local, tanto en los anunciantes como en las agencias. Su trayectoria innovadora ha creado un entorno favorable para una comunicación eficaz en el mercado aragonés. Es destacable su efectiva acción comercial en los últimos años, superando la etapa de fuerte crisis económica mundial. Actualmente, junto al resto del sector, se enfrenta a un gran reto que requiere cambios profundos y una firme apuesta por el apoyo a la economía local.

Referencias

- Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. (adComunica, Ed.) *Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (3), 27-47. (<https://goo.gl/aPo12f>) (3 de enero de 2016).
- Aparici, R., & García-Marín, D. (2018). Prosumidores y emirecs: Análisis de dos teorías enfrentadas. *Comunicar*, XXVI (55).
- Arbaiza Rodríguez, F., & Huertas García, S. (2018). Comunicación publicitaria en la industria de la moda: branded content, el caso de los fashion films. *Revista de Comunicación*, 17(1), 9-33. doi:<https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A1>
- Asociación de Marketing de España. (2015). *Análisis del Impacto Económico del Marketing en España* (AMES). Madrid.
- Asociación de Marketing de España. (2017). *Análisis del Marketing en España 2016* (AMES).
- Berné, C., & Orive, V. (2013). Factores de desarrollo de las televisiones autonómicas públicas a partir de las percepciones de sus grupos de interés. *Ámbitos*, 23. (<https://goo.gl/zt4bac>) (2-05-2016).
- Brown, A. (2018). *Dimensión*. Kantar Media.
- Casado Quintero, J. (2015). La revolución analítica: el Big Data en la práctica. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 28-37.
- Cloutier, J. (1973). *La communication audio-scripto-visuelle à l'heure des self média*. Les Presses de l'Université de Montreal.
- Ctrl. (2018). *España creó un 5% más de agencias de publicidad en 2017*. (<https://goo.gl/qFaZ83>) (26-05-2018).
- de Pourbaix, P. (2016). Prosumer os the XXI Centruy-New challenges to commerce and marketing. *Acta Scientiarum Polonorum* (pp. 89-97). Oeconomía.

- Domínguez, M., & Dávila, A. (2009). La práctica conversacional del grupo de discusión: jóvenes, ciudadanía y nuevos derechos. En Á. Gordo Lopez, & A. Serrano Pascual, *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (pp. 97-126). Pearson Prentice Hall.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Flores, J. (2014). Evolución de la transformación en comunicación. En C. Marta-Lazo, *La comunicación digital en Aragón* (pp. 9-13). Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Fundación Telefónica (2015). *La Sociedad de la Información en España 2014*. Madrid: Fundación Telefónica. (<https://goo.gl/iGSr1T>) (2 de enero de 2016)
- García-García, F., & Gil-Ruiz, F. (2018). "Youtubers", mundos éticos posibles. *Index. Comunicación*, 8(2), 151-188.
- González, M. (24 de 06 de 2018). *kantarworldpanel.com*. (<https://goo.gl/WkjTfJ>).
- Gutiérrez Montoya, G., Sánchez Jiménez, M., & Galiano Coronil, A. (2018). Redes sociales como medio de promoción turística en los países iberoamericanos. *Retos*, 15(1), 135-150.
- Hoyos, A., & Lasso, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Retos*, 7(13), 59-74. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.04>
- INFOADEX. (2017). *Estudio de la inversión publicitaria en España*. INFOADEX.
- Kemp, S. (2018). *Digital in 2018 Global Overview*. Hootsuite.
- Lacalle Zaldueño, C., & Gómez Morales, B. (2017). La recepción televisiva española en la era multipantalla. *Comunicación y Sociedad*, 30, 197-216.
- Leefnag, P., Verhoef, P., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal* (32), 1-12. doi:10.1016/j.emj.2013.12.001
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 82(7), 88-99.
- Marta-Lazo. (2014). *La comunicación digital en Aragón*. Salamanca: Comunicación Social.
- Marta-Lazo, C., Segura-Anaya, A., & Martínez-Óliván, N. (2017). Variables determinantes en la disposición al pago por contenidos informativos en Internet: perspectiva de los profesionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 165-185. doi:10.4185/RLCS-2017-1159
- Meerman, D. (2010). *The New Rules of Marketing al PR*. New Jersey: Anaya.
- Méndez-Gago, S., & González-Robledo, L. (2018). *Uso y abuso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación por adolescentes*. Madrid: Universidad Camilo José Cela. (<https://goo.gl/whu3DC>).
- Nebot, S. (2015). Especial Comunidad de Aragón. *CTRL Control Publicidad* (626), 30-41.
- Pérez-Torres, V., Pastor-Ruiz, Y., & Abarrou-Ben-Boubaker, S. (2018). Los youtubers y la construcción de la identidad adolescente. *Comunicar*, 61-70.
- Platero, M. (2014). *Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estratégicos de la microempresa española: el efecto de la edad en la capacidad innovadora*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense.
- Riesgo, Á. (2005). *La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía*. (<http://goo.gl/VkU6P3>) (23-04-2016).
- Rodríguez, C., Pozo, T., & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, 12(2), 289-305. (<http://goo.gl/r4Sg8Y>) (31-07-2016).
- Sabés, F. (2010). La Crónica: un modelo que articula una prensa de proximidad gratuita en Aragón. *Ámbitos* (19), 133-146.
- Scarpellini, P. (26 de mayo de 2018). Netflix roba la corona a Disney. Los Ángeles. (<https://goo.gl/9egL9A>).
- Solanas, O., & Carreras, G. (2011). Nuevos medios publicitarios: la influencia del mundo digital en la planificación de medios. *Tripodos*(28), 63-81.
- Zalbidea-Bengoia, B. (2010). Periodismo y ciudadanía: ética para una información responsable. En I. Camacho-Markina, *La especialización en periodismo* (1ª ed., pp. 23-35). Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. doi:<https://doi.org/10.3916/C55-2018-06>

Normas editoriales

Normas editoriales básicas

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

1. Información general

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral, especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras.

Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (*peer-review*), bajo metodología de pares ciegos (*doble-blind review*), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia.

«Retos» se encuentra indexada en el directorio y catálogo selectivo del Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), en el Sistema de Información Científica REDALYC, en el Directorio de Revistas de Acceso Abierto DOAJ y en repositorios, bibliotecas y catálogos especializados de Iberoamérica.

La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-62911) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés, siendo identificado además cada trabajo con un DOI (Digital Object Identifier System).

2. Alcance y política

2.1. Temática

Contribuciones originales en materia de Desarrollo, así como áreas afines: Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia... y todas aquellas disciplinas conexas interdisciplinariamente con la línea temática central.

2.2. Aportaciones

«Retos» edita preferentemente resultados de investigación empírica sobre Desarrollo, redactados en español y/o inglés, siendo también admisibles informes, estudios y propuestas, así como selectas revisiones de la literatura (*state-of-the-art*).

Todos los trabajos deben ser originales, no haber sido publicados en ningún medio ni estar en proceso de arbitraje o publicación. De esta manera, las aportaciones en la revista pueden ser:

- **Investigaciones:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, descriptores, tablas y referencias.
- **Informes, estudios y propuestas:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, tablas y referencias.
- **Revisiones:** 6.000 a 7.000 palabras de texto, incluidas tablas y referencias. Se valorará especialmente las referencias justificadas, actuales y selectivas de alrededor de unas 70 obras.

«Retos» tiene periodicidad semestral (20 artículos por año), publicada en los meses de abril y octubre y cuenta por número con dos secciones de cinco artículos cada una, la primera referida a un tema **Monográfico** preparado con antelación y con editores temáticos y la segunda, una sección de **Misceláneas**, compuesta por aportaciones variadas dentro de la temática de la publicación.

3. Presentación, estructura y envío de los manuscritos

Los trabajos se presentarán en tipo de letra Arial 10, interlineado simple, justificado completo y sin tabuladores ni espacios en blanco entre párrafos. Solo se separarán con un espacio en blanco los grandes bloques (título, autores, resúmenes, descriptores, créditos y epígrafes). La página debe tener 2 centímetros en todos sus márgenes.

Los trabajos deben presentarse en documento de Microsoft Word (.doc o .docx), siendo necesario que el archivo esté anonimizado en Propiedades de Archivo, de forma que no aparezca la identificación de autor/es.

Los manuscritos deben ser enviados única y exclusivamente a través del OJS (Open Journal System), en el cual todos los autores deben darse de alta previamente. No se aceptan originales enviados a través de correo electrónico u otra interfaz.

3.1. Estructura del manuscrito

Para aquellos trabajos que se traten de investigaciones de carácter empírico, los manuscritos seguirán la estructura IMRDC, siendo opcionales los epígrafes de Notas y Apoyos. Aquellos trabajos que por el contrario se traten de informes, estudios, propuestas y revisiones podrán ser más flexibles en sus epígrafes, especialmente en Material y métodos, Análisis y resultados y Discusión y conclusiones. En todas las tipologías de trabajos son obligatorias las Referencias.

- 1) **Título (español) / Title (inglés):** Conciso pero informativo, en castellano en primera línea y en inglés en segunda. Se aceptan como máximo 80 caracteres con espacio. El título no solo es responsabilidad de los autores, pudiéndose proponer cambios por parte del Consejo Editorial.
- 2) **Nombre y apellidos completos:** De cada uno de los autores, organizados por orden de prelación. Se aceptarán como máximo 3 autores por original, aunque

podieren existir excepciones justificadas por el tema, su complejidad y extensión. Junto a los nombres ha de seguir la categoría profesional, centro de trabajo, correo electrónico de cada autor y número de ORCID. Es obligatorio indicar si se posee el grado académico de doctor (incluir Dr./Dra. antes del nombre).

- 3) **Resumen (español) / Abstract (inglés):** Tendrá como extensión máxima 230 palabras, primero en español y después en inglés. En el resumen se describirá de forma concisa y en este orden: 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal “El presente trabajo analiza...”. En el caso del abstract no se admitirá el empleo de traductores automáticos por su pésima calidad.
- 4) **Descriptores (español) / Keywords (inglés):** Se deben exponer 6 descriptores por cada versión idiomática relacionados directamente con el tema del trabajo. Será valorado positivamente el uso de las palabras claves expuestas en el Thesaurus de la UNESCO.
- 5) **Introducción y estado de la cuestión:** Debe incluir el planteamiento del problema, el contexto de la problemática, la justificación, fundamentos y propósito del estudio, utilizando citas bibliográficas, así como la literatura más significativa y actual del tema a escala nacional e internacional.
- 6) **Material y métodos:** Debe ser redactado de forma que el lector pueda comprender con facilidad el desarrollo de la investigación. En su caso, describirá la metodología, la muestra y la forma de muestreo, así como se hará referencia al tipo de análisis estadístico empleado. Si se trata de una metodología original, es necesario exponer las razones que han conducido a su empleo y describir sus posibles limitaciones.
- 7) **Análisis y resultados:** Se procurará resaltar las observaciones más importantes, describiéndose, sin hacer juicios de valor, el material y métodos empleados. Aparecerán en una secuencia lógica en el texto y las tablas y figuras imprescindibles evitando la duplicidad de datos.
- 8) **Discusión y conclusiones:** Resumirá los hallazgos más importantes, relacionando las propias observaciones con estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin redundar datos ya comentados en otros apartados. Asimismo, el apartado de discusión y conclusiones debe incluir las deducciones y líneas para futuras investigaciones.
- 9) **Apoyos y agradecimientos (opcionales):** El Council Science Editors recomienda a los autor/es especificar la fuente de financiación de la investigación. Se considerarán prioritarios los trabajos con aval de proyectos competitivos nacionales e internacionales. En todo caso, para la valoración científica del manuscrito, este debe ir anonimizado con XXXX solo para su evaluación inicial, a fin de no identificar autores y equipos de investigación, que deben ser explicitados en la Carta de Presentación y posteriormente en el manuscrito final.
- 10) **Las notas** (opcionales) irán, solo en caso necesario, al final del artículo (antes de las referencias). Deben anotarse manualmente, ya que el sistema de notas al pie o al final de Word no es reconocido por los sistemas de maquetación. Los números de notas se colocan en superíndice, tanto en el texto como en la nota final. No se

permiten notas que recojan citas bibliográficas simples (sin comentarios), pues éstas deben ir en las referencias.

- 11) Referencias:** Las citas bibliográficas deben reseñarse en forma de referencias al texto. Bajo ningún caso deben incluirse referencias no citadas en el texto. Su número debe ser suficiente para contextualizar el marco teórico con criterios de actualidad e importancia. Se presentarán alfabéticamente por el primer apellido del autor.

3.2. Normas para las referencias

Publicaciones periódicas

Artículo de revista (un autor): Valdés-Pérez, D. (2016). Incidencia de las técnicas de gestión en la mejora de decisiones administrativas [Impact of Management Techniques on the Improvement of Administrative Decisions]. *Retos*, 12(6), 199-2013. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.05>

Artículo de revista (hasta seis autores): Ospina, M.C., Alvarado, S.V., Fefferman, M., & Llanos, D. (2016). Introducción del dossier temático “Infancias y juventudes: violencias, conflictos, memorias y procesos de construcción de paz” [Introduction of the thematic dossier “Infancy and Youth: Violence, Conflicts, Memories and Peace Construction Processes”]. *Universitas*, 25(14), 91-95. <https://doi.org/10.17163/uni.n25.%25x>

Artículo de revista (más de seis autores): Smith, S.W., Smith, S.L. Pieper, K.M., Yoo, J.H., Ferrys, A.L., Downs, E.,... Bowden, B. (2006). Altruism on American Television: Examining the Amount of, and Context Surrounding. Acts of Helping and Sharing. *Journal of Communication*, 56(4), 707-727. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00316.x>

Artículo de revista (sin DOI): Rodríguez, A. (2007). Desde la promoción de salud mental hacia la promoción de salud: La concepción de lo comunitario en la implementación de proyectos sociales. *Alteridad*, 2(1), 28-40. (<https://goo.gl/zDb3Me>) (2017-01-29).

Libros y capítulos de libro

Libros completos: Cuéllar, J.C., & Moncada-Paredes, M.C. (2014). *El peso de la deuda externa ecuatoriana*. Quito: Abya-Yala.

Capítulos de libro: Zambrano-Quiñones, D. (2015). *El ecoturismo comunitario en Manglaralto y Colonche*. En V.H. Torres (Ed.), *Alternativas de Vida: Trece experiencias de desarrollo endógeno en Ecuador* (pp. 175-198). Quito: Abya-Yala.

Medios electrónicos

Pérez-Rodríguez, M.A., Ramírez, A., & García-Ruíz, R. (2015). La competencia mediática en educación infantil. Análisis del nivel de desarrollo en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 619-630. <https://doi.org.10.11144/Javeriana.upsy14-2.cmei>

Es prescriptivo que todas las citas que cuenten con DOI (Digital Object Identifier System) estén reflejadas en las Referencias (pueden obtenerse en <http://goo.gl/gfruh1>). Todas las revistas y libros que no tengan DOI deben aparecer con su link (en su versión on-line, en caso de que la tengan, acortada, mediante Google Shortener: <http://goo.gl>) y fecha de consulta en el formato indicado.

Los artículos de revistas deben ser expuestos en idioma inglés, a excepción de aquellos que se encuentren en español e inglés, caso en el que se expone en ambos idiomas utilizando corchetes. Todas las direcciones web que se presenten tienen que ser acortadas en el manuscrito, a excepción de los DOI que deben ir en el formato indicado (<https://doi.org/XXX>).

3.3. Epígrafes, tablas y gráficos

Los epígrafes del cuerpo del artículo se numerarán en arábigo. Irán sin caja completa de mayúsculas, ni subrayados, ni negritas. La numeración ha de ser como máximo de tres niveles: 1. / 1.1. / 1.1.1. Al final de cada epígrafe numerado se establecerá un retorno de carro.

Las tablas deben presentarse incluidas en el texto en formato Word según orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción del contenido.

Los gráficos o figuras se ajustarán al número mínimo necesario y se presentarán incorporadas al texto, según su orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción abreviada. Su calidad no debe ser inferior a 300 ppp, pudiendo ser necesario contar con el gráfico en formato TIFF, PNG o JPEG.

4. Proceso de envío

Deben remitirse a través del sistema OJS de la revista dos archivos:

- 1) **Presentación y portada**, en la que aparecerá el título en español e inglés, nombres y apellidos de los autores de forma estandarizada con número de ORCID, resumen, abstract, descriptores y keywords y una declaración de que el manuscrito se trata de una aportación original, no enviada ni en proceso de evaluación en otra revista, confirmación de las autorías firmantes, aceptación (si procede) de cambios formales en el manuscrito conforme a las normas y cesión parcial de derechos a la editorial (usar modelo oficial de portada).
- 2) **Manuscrito** totalmente anonimizado, conforme a las normas referidas en precedencia.

Todos los autores han de darse de alta, con sus créditos, en la plataforma OJS, si bien uno solo de ellos será el responsable de correspondencia. Ningún autor podrá enviar o tener en revisión dos manuscritos de forma simultánea, estimándose una carencia de cuatro números consecutivos (2 años).