

## Expertos internacionales en Comunicación y Relaciones Públicas definen el futuro de la Responsabilidad Social. Principales retos y cuestiones<sup>1</sup>

Isabel María Ruiz Mora, **Universidad de Málaga**  
[isabelruiz@uma.es](mailto:isabelruiz@uma.es)

Recibido: 05/05/2014 • Aceptado: 23/05/2014 • Publicado: 05/06/2014

**Cómo citar este artículo:** Ruiz Mora, I. M. (2014). Expertos internacionales en Comunicación y Relaciones Públicas definen el futuro de la Responsabilidad Social. Principales retos y cuestiones. *Sphera Publica*, Junio, 100-116

### Resumen

El principal propósito de este trabajo es determinar el futuro de la RSE desde las Relaciones Públicas. Como objetivos específicos nos proponemos verificar qué asuntos de Relaciones Públicas tendrán un mayor protagonismo en la RSE e identificar los retos de las organizaciones en la materia. Para alcanzar los objetivos propuestos, diseñamos una metodología focalizada en el método Delphi que contará con la participación de expertos de diferentes países. Como resultados destacamos que actualmente nos encontramos ante una situación de estancamiento de la RSE, motivada por la crisis económica y por la propia evolución de la RSE. Muchos de los factores que propiciarán un mayor protagonismo de la RSE están vinculados con la gestión de las relaciones con los públicos en las organizaciones, como consecuencia un acercamiento desde las Relaciones Públicas se hace necesario, no sólo desde la gestión, sino también en la profesionalización.

### Palabras clave

*Relaciones Públicas, Responsabilidad Social Empresarial, RSE, método Delphi, futuro*

---

<sup>1</sup> El presente trabajo de investigación ha contado con la financiación de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía



# Communication and Public Relations international experts define Corporate Social Responsibility future. Key challenges and issues

Isabel María Ruiz Mora, **Universidad de Málaga**  
[isabelruiz@uma.es](mailto:isabelruiz@uma.es)

Received: 05/04/2014 • Accepted: 23/05/2014 • Published: 05/06/2014

**How to reference this paper:** Ruiz Mora, I. M. (2014). Expertos internacionales en Comunicación y Relaciones Públicas definen el futuro de la Responsabilidad Social. Principales retos y cuestiones. *Sphera Publica*, June, 100-116

## Abstract

The main objective of this research is determining the future of Corporate Social Responsibility (CSR) from the point of view of Public Relations. The specific objectives are verifying what issues pertaining to Public Relations have a greater role in Corporate Social Responsibility and identifying CSR challenges in organizations. Following these objectives, we design a qualitative methodology focuses in Delphi panel with the participation of PR and Communication experts. Regarding to the findings, currently we are facing a situation of stagnation or CSR stoppage, caused by the economic crisis that has been affecting countries and companies and by the growth curve of CSR. The main challenge will be to mediate the impact of CSR both within the organization and in the environment. We see how many of the factors that increase interest in CSR are related and often rely on Public Relations in organizations, so Public Relations is necessary in effecting Corporate Social Responsibility policies.

## Key words

*Public Relations, Corporate Social Responsibility, CSR, Delphi method, future*

## 1. Introducción

Con el presente trabajo de investigación, pretendemos conocer cómo los expertos de las Relaciones Públicas y de la Comunicación que tienen una vinculación profesional con la RSE, tanto en el ámbito académico como en el profesional, definen el futuro más inmediato de la Responsabilidad Social en las organizaciones. Nos permitimos plantear una investigación de corte cualitativo y centrada en expertos para poder ofrecer un consenso sobre cómo ven ellos los próximos años para la RSE, como será su futuro, cuáles serán las líneas principales que centraran la atención en la materia y cómo las Relaciones Públicas influirán en este proceso.

Nuestro principal objetivo es determinar el futuro de la RSE desde las Relaciones Públicas. Como objetivos específicos nos proponemos:

- Comprobar qué issues o asuntos de Relaciones Públicas tendrán una mayor repercusión en la Responsabilidad Social.
- Establecer cuáles serán los retos de la Responsabilidad Social.
- Conocer la situación del responsable de RSE en las organizaciones responsables.

La relación entre Responsabilidad Social empresarial y Relaciones Públicas ha sido definida por los trabajos de L'Etang (2006, 2009), González Herrero (2006), Capriotti y Moreno (2007), Signitzer y Prexl (2008), Kim y Reber (2008), Castillo (2009), Míguez (2011), Raupp (2011) y Ruiz (2012), entre otros.

Focalizando nuestra atención en las definiciones de Relaciones Públicas, vemos cómo algunas ya ofrecían un primer acercamiento al planteamiento propuesto, citamos los trabajos de Black (2001), Cutlip, Center y Broom (2001) y Seitel (2002). Por otro lado, desde las propias definiciones de RSE se alude a la relación con los públicos, al entenderla como “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).

Ya se apuntaba hace una década a “la responsabilidad ante los públicos como una premisa capital de las Relaciones Públicas” (Grunig y Hunt, 2003, p.106) y Daugherty apuntaba que “public relations is the practice of social responsibility” (2001, p.390-392); por lo que el planteamiento propuesto puede resultar cuanto menos novedoso, aunque cuenta con unos antecedentes que afianzan su pertinencia.

Según el Instituto *Ethos* de Empresas y Responsabilidad Social, 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"<sup>2</sup>. Como podemos observar, esta definición apunta a que las empresas deben mantener una relación (ética) con sus públicos, basada en el diálogo, teniendo en cuenta sus intereses y demandas. Vemos cómo un acercamiento desde las Relaciones Públicas, por tanto, es posible y necesario.

Desde las teorías de la Responsabilidad Social que enfocan su atención en las partes interesadas o *stakeholders*, igualmente, se hace alusión a la necesidad de una gestión de las relaciones de los públicos en las organizaciones. Esta situación nos permite mostrar cómo las teorías de RSE demandan que se integre la gestión de las relaciones con los grupos de interés. Entre las teorías propuestas, destacamos la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984), donde se reconoce que:

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 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).

Esta teoría 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, tenemos una mejor oportunidad para hacer frente con eficacia a dichos problemas (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y Colle, 2010, p.5). De hecho, Freeman (1994), sugiere que la separación de los negocios y las decisiones éticas es el principal problema del capitalismo<sup>3</sup>.

También nos encontramos la Teoría de la Pirámide de la RSE de Carroll (1991), donde el autor considera cuatro niveles o estados de responsabilidad social en las empresas que podemos entender como los componentes de la RSE (responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica). Según esta propuesta, la empresa debe crear beneficios económicos, cumpliendo las leyes, siendo ética en su comportamiento y actuando como "buen ciudadano" para la sociedad. Las empresas deben integrar el concepto de diálogo *multistakeholder*, pues "para garantizar el éxito de la RSE es

---

<sup>2</sup> En IARSE (2014, 21 enero). Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria. Recuperado de [http://www.feyac.org.mx/documentos/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.feyac.org.mx/documentos/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf).

<sup>3</sup> Citado por Freeman et al. (2010, p.6).

necesario conseguir un diálogo abierto, sincero y activo entre todas las partes interesadas de la empresa” (Morrós y Vidal, 2005, p.101). Con ello daremos sentido a las responsabilidades de la empresa, no sólo las que tiene para con sus públicos y la sociedad, sino con ella misma como miembro activo de la sociedad.

A continuación presentamos la Teoría de la Legitimación (Lindblom, 1994). Desde este planteamiento se hace alusión a que las compañías establecen un contrato explícito o implícito con la sociedad (Shocker y Sethi, 1973), que es el que les permite operar en la sociedad. La relación entre la empresa y la sociedad se entiende como un contrato social, que deriva en mutuas obligaciones y derechos, dotando de legitimidad a la empresa para operar en la sociedad (Ángel-Vega, 2009, p.39).

Shocker y Sheti (1974) señalaron que toda institución social (incluida la empresa) opera en virtud a un contrato social del que depende su supervivencia y desarrollo y que por tanto justifica su existencia (Donaldson, 1982)<sup>4</sup>; por tanto “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).

Al estimar que las empresas van un paso más allá de la RSE tradicional y se implican en la sociedad como un ciudadano más, los valores corporativos se alinean con los valores de la sociedad. Es una concepción más amplia de entender la empresa y el papel que debe desempeñar en la sociedad (Ángel Vega, 2009).

En definitiva, la empresa adquiere un enfoque responsable como característica que legitima su presencia en la sociedad de acuerdo a lo que esperan sus públicos de ella y como bien mencionan Capriotti y Moreno, “from a company perspective, corporate responsibility has acquired growing importance, as it is considered a legitimating activity for the organisation in the eyes of society” (2007, p.84).

Para concluir, abordamos el enfoque ético y su relación con la RSE. Cuando hablamos de la ética de las organizaciones nos referimos a una “ética aplicada al ámbito organizativo, que hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco del trabajo en las organizaciones” (Guillén, 2005, p.8-11). Siguiendo los postulados de Cortina, la ética de las organizaciones se da en el contexto de una ética cívica, entendiendo por tal:

---

<sup>4</sup> Citado por Ángel-Vega (2009, p.39).

Un mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad moderna comparten (...) que les lleva a comprender (...) que cada quien tiene perfecto derecho a intentar llevar a cabo sus proyectos de felicidad siempre que no imposibilite a los demás llevarlos también a cabo (1994, p.37-38).

Esta razón hace que sea entendida como una ética de mínimos. Entre sus contenidos mínimos destacan los valores de libertad, igualdad y solidaridad; respeto a los derechos humanos; la tolerancia activa y un *éthos* dialógico, como actitud dialógica (Cortina, 1994, pp.39-42). Por tanto, podemos hablar de la “ética del diálogo” (Navarro, 2008, p.29).

Siguiendo las premisas anteriores, observamos como las “relaciones” entre las personas se convierten en elementos omnipresentes del día a día de la organización, caracterizados por el respeto y el diálogo. La empresa tiene un fin social, 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-Mazá “la ética empresarial no es una parte de la responsabilidad de la empresa (...) la responsabilidad es una parte de la ética empresarial ocupada de las condiciones que subyacen a la confianza depositada en la empresa” (2007, p.80). García-Mazá introduce la perspectiva dialógica de la responsabilidad, al establecer que “la consideración y el respeto de la dignidad de todos los actores implicados y/o afectados por la actividad de la empresa, establece como punto irrenunciable el diálogo y el posterior acuerdo entre todos” (2004, p.90).

Por lo tanto y ante los enfoques aportados, consideramos pertinente desarrollar un trabajo de investigación que proponga un acercamiento conjunto desde la RSE y las Relaciones Públicas, para que sean sus actores los que propongan líneas de trabajo futuro.

## 2. Metodología

La metodología seguida en este trabajo se enfoca en el método Delphi. Una metodología de corte cualitativo y predictiva que se articula mediante la consulta a expertos. El objetivo es “conseguir un nivel adecuado de convergencia o consenso en las respuestas que agrupa las diferentes perspectivas que sobre el futuro tienen los expertos

consultados” (Tezanos Díaz, Sánchez y López, 1997, p.13). El método Delphi es una “técnica de previsión grupal que se nutre del juicio de expertos” (Landeta, 1999, p.7).

El presente estudio se estructuró en dos oleadas y se articuló en torno a dos cuestionarios que se distribuyeron entre los expertos que formaban parte del estudio<sup>5</sup>. Diseñamos los cuestionarios a través de la herramienta de gestión de encuestas *Lime Survey* y los distribuimos mediante correo electrónico a todos los integrantes del panel de expertos.

Las preguntas planteadas fueron:

#### Oleada I

1. ¿Considera que en los próximos años se producirá un aumento del número de personas que se dedican profesionalmente a la Responsabilidad Social (RS), así como del presupuesto que las empresas y organizaciones destinan a la RS?
2. ¿Qué factores justifican este incremento y por qué?

#### Oleada II

1. ¿Se debe hablar de un responsable de Responsabilidad Social en las organizaciones? ¿Debemos mantener ese concepto o mejor hablar del responsable de la gestión de las relaciones con los públicos?
2. ¿Qué asuntos relacionados con la Responsabilidad Social tomarán un mayor protagonismo en los próximos años?
3. ¿Cuáles serán los retos de la Responsabilidad Social en las organizaciones?

Siguiendo la definición de experto propuesta por Landeta, “todo aquel individuo que pueda aportar información, objetiva o subjetiva, válida para la realización de la previsión” (1999, p.22), seleccionamos un grupo de expertos caracterizados por su trayectoria profesional relacionada con la RSE y las Relaciones Públicas, esta última desde la óptica de la gestión de las relaciones con los grupos de interés. El proceso de selección de los expertos respondió a los siguientes requisitos:

- Conocimiento del sector (RSE y gestión de las relaciones con los públicos).
- Agrupar diferentes perspectivas: investigadora, laboral, formativa, informativa.
- Representación de diferentes países: España, México y Estados Unidos. La elección de estos países respondió a los siguientes criterios: España como uno de

---

<sup>5</sup> Tanto los cuestionarios como los informes fueron redactados en español e inglés para facilitar la labor a los expertos.

los países europeos que ha liderado el movimiento de la RSE, tanto en iniciativas privadas como públicas; México, por contar con autores que vienen trabajando con un enfoque similar al de la presente investigación y que permitirán reflejar, en parte, la óptica de América Latina; y Estados Unidos, por ser uno de los países cuya población es bastante activa en demandar empresas responsables y por tanto, sus investigadores cuentan con una dilatada experiencia en nuestro campo de estudio<sup>6</sup>.

- Experiencia ligada a la RSE y a las Relaciones Públicas.
- Representatividad de diferentes organizaciones e instituciones:
  - a) Mundo académico: UNED, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Rovira i Virgili, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM - México), University of Georgia (EEUU), University of Oklahoma (EEUU).
  - b) Organizaciones ligadas a la RSE: Forética, Red Española del Pacto Mundial.
  - c) Fundaciones público-privadas: Fundación Étnor, Fundación Carolina, Fundación Cajamar.
  - d) Medios de comunicación especializados en RSE: Diario Responsable, Media Responsable.

### 3. Resultados

A continuación presentaremos los resultados atendiendo a las oleadas de estudio diseñadas, que por tanto suponen dos cuestionarios. Es preciso aclarar que las preguntas planteadas se diseñaron en formato abierto, por tanto los expertos vertieron todas sus opiniones al respecto y en algunos casos proporcionan varias respuestas y por tanto, varias argumentaciones.

Si recordamos las preguntas del primer cuestionario ¿considera que en los próximos años se producirá un aumento del número de personas que se dedican profesionalmente a la Responsabilidad Social (RS), así como del presupuesto que las empresas y organizaciones destinan a la RS?; ¿qué factores justifican este incremento y por qué?, las respuestas quedan recogidas en la tabla 1.

---

<sup>6</sup> Es responsabilidad de investigadora apuntar, que los expertos seleccionados aceptaron participar en el estudio, sin que fuera necesario buscar otros participantes.

**Tabla 1.** Factores que provocarán un aumento de la Responsabilidad Social

<b>Factores que provocarán un aumento de la Responsabilidad Social</b>
La necesidad de gestión de nuevos riesgos y oportunidades
Dar respuesta a las demandas de los públicos
Igualmente los inversores han incluido la RS en sus demandas
Se demandan organizaciones que actúen verdaderamente como ciudadanos corporativos: guiadas por la ética y el civismo
Adaptación a los cambios legislativos y de mercado
La RSE se ha introducido en la cadena de valor y esto hace que se exija a todas las empresas participantes en dicho proceso
Necesidad de las organizaciones de incrementar la transparencia, a través del escrutinio y el control (legislación)
Mejorar el diálogo con los grupos de interés
Por la vinculación que la RSE tiene con la reputación e imagen
Repercusión positiva de la RSE para el negocio
Trabajo conjunto con otras áreas y departamentos de la empresa para llevar a cabo proyectos comunes
Compromiso de las administraciones públicas
Afianzamiento de la RSE, tanto en el ámbito de la academia (teórico) como en el de las empresas (discurso)
Mayor interés, actual, por la RSE
Exposición pública de las empresas a través de la red
Falta de confianza en las empresas e instituciones
Escasa credibilidad de las organizaciones

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas de los participantes

La tabla anterior recoge las opiniones vertidas por los expertos sobre las preguntas planteadas. Observamos como muchos de los factores que aumentarían el interés por la RSE están relacionados y, en muchos casos, dependen de las Relaciones Públicas en las organizaciones (diálogo con los *stakeholders*, falta de confianza y credibilidad de las organizaciones, vinculación de la RSE con la reputación y la imagen, gestión de riesgos...). A continuación presentamos las razones que argumentan las respuestas de los expertos.

- Mencionan que la situación económica actual y su inmediata evolución condicionarán también el devenir de la RSE.
- Las empresas gestionarán mejor el presupuesto destinado a RSE y el resto de recursos (personas, proyectos...) debido a la crisis económica actual, invirtiendo en actividades que estén ligadas con su actividad empresarial.

- Disminuye la inversión en acción social y actividades filantrópicas, ya que en muchos casos éstas no están ligadas directamente a la actividad y objetivos de la organización (de una forma clara y evidente).

Para el segundo cuestionario, se plantearon las siguientes preguntas, ¿se debe hablar de un responsable de Responsabilidad Social en las organizaciones?; ¿debemos mantener ese concepto o mejor hablar del responsable de la gestión de las relaciones con los públicos?; ¿qué asuntos relacionados con la Responsabilidad Social tomarán un mayor protagonismo en los próximos años?; ¿cuáles serán los retos de la Responsabilidad Social en las organizaciones?.

En cuanto a la denominación del responsable de RSE, presentamos los resultados en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Denominaciones del responsable de RSE

<b>Denominación</b>	<b>Porcentaje</b>
Responsable RSE	50%
Responsable de relaciones con los públicos	25%
No se postulan por ninguna denominación	25%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas de los participantes

Las respuesta obtenidas nos aportan los siguientes resultados:

- Se seguirá apostando por denominar a la persona encargada de gestionar los programas de RSE en las empresas como Responsable de RSE. Se optará por la denominación Responsable de las relaciones con los públicos u otra definición más específica, en un futuro más lejano, cuando el enfoque responsable esté más consolidado.
- Se hace necesaria por tanto, una evidente identificación del área y del responsable; no podemos olvidar que en muchas organizaciones, principalmente en las de menor tamaño, se está comenzando a apostar por la RSE como enfoque de gestión y en algunos casos, no contarán con una persona encargada de esta área. Lo inicial por tanto, es apostar por la clara identificación del Responsable de RSE como tal.
- No podemos obviar la posibilidad de que el puesto de Responsable de RSE, como lo conocemos hoy en día, se diluya en la organización por contar ésta con profesionales formados en RSE en cada área de trabajo. En todo caso,

dependerá de los objetivos, la estructura y de cómo la propia organización afronte la RSE, sin olvidar la necesidad de una correcta coordinación de todas las áreas implicadas.

Derivado de esta pregunta, algunos expertos han ofrecido su visión de las nuevas cualidades que se demandarán a estos profesionales. Concretamente mencionan que el perfil del profesional de la RSE será polifacético, una persona que sea “capaz de hacer de todo con poco presupuesto”, y se valorarán perfiles más creativos y que normalmente no se asocian como primera alternativa para trabajar en la RSE (comunicación, marketing, recursos humanos), pero sí será necesario que estas personas cuenten con una formación y experiencia en RSE.

A continuación ofrecemos las respuestas ofrecidas para la tercera y cuarta pregunta del segundo cuestionario. Son varios los asuntos y retos a los que se enfrentará la RSE en los próximos años e incluso meses, para su futuro más inmediato. En este caso los resultados se muestran agrupados en 5 niveles que se corresponden con la frecuencia en la que ha aparecido un asunto como relevante. Los resultados se muestran hasta el nivel 4, como puede observarse en la tabla 3.

- Frecuencia 5 o superior → relevancia alta (nivel 1)
- Frecuencia 3 – 4 → relevancia media (nivel 2-3)
- Frecuencia 1 – 2 → relevancia baja (nivel 4-5)

**Tabla 3.** Asuntos que tomarán un mayor protagonismo en la RSE

<b>Asuntos que tomarán un mayor protagonismo en la RSE</b>
<b>Nivel 1</b>
Transparencia
<b>Nivel 2</b>
Relación/Diálogo con los grupos de interés
<b>Nivel 3</b>
La vinculación de las actividades de RSE con el desarrollo del negocio
Medio ambiente
<b>Nivel 4</b>
Recursos Humanos
Cambio climático
Sostenibilidad
Consolidación de la RS en PYMES

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas de los participantes

Enfocados en los principales niveles de relevancia obtenidos en el cuestionario, encontramos que los asuntos que acapararán mayor protagonismo serán la transparencia, el diálogo con *stakeholders*, la vinculación de la RSE con el negocio, todo lo relacionado con el medio ambiente y sostenibilidad, los recursos humanos (comunicación interna) y la consolidación de la RSE en las pymes.

En cuanto a los retos, nos encontramos que el principal será la medición del impacto de la responsabilidad social en la empresa y en el entorno, seguido del cambio climático, la mejora de la transparencia, la evaluación y del diálogo con los *stakeholders*. Estos retos, muy vinculados a los asuntos identificados, nos muestran los puntos clave en los que las empresas y demás organizaciones deben enfocar sus esfuerzos para una mejora y consolidación de la RSE.

Como cualquier profesional o investigador puede observar, los asuntos identificados en este trabajo están muy relacionados con muchas de las temáticas que acaparan la agenda de la RSE y los ámbitos de trabajo de las Relaciones Públicas.

#### 4. Discusión y conclusiones

Tras el análisis de los resultados, podemos concluir afirmando que actualmente nos encontramos ante una situación de estancamiento o parada de la RSE, motivada por la crisis económica que vive España desde hace varios años y por la propia evolución de la RSE.

Esa situación, provoca que el crecimiento ya no sólo sea medido en magnitudes económicas, sino que se incluyan otros referentes como número de profesionales que se dedicarán a la RSE como profesión, integrantes en los departamentos de RSE, etc. Las partidas presupuestarias no aumentarán y esto propiciará el desarrollo de otras áreas de la RSE que no dependen primordialmente de la inversión económica (mejora del diálogo con los públicos, medidas conciliadoras, mejora del *reporting*...). Los profesionales deberán manejar presupuestos más reducidos, realizar trabajos más estratégicos, con menores recursos para obtener los mismos o mejores resultados. Nos encontramos por tanto ante una situación de (re)adaptación y serán los profesionales los que deberán enfrentarse a unos años de cambio.

El perfil profesional de la RSE será muy heterogéneo y primará sobretudo la formación y experiencia relacionada con la Responsabilidad Social, más allá de

titulaciones específicas. Serán demandados, por tanto, nuevos perfiles profesionales, lo que supondrá una oportunidad para los profesionales de las Relaciones Públicas; como hemos visto hasta ahora, la gestión de las relaciones con los públicos se convierte en un foco de atención en la RSE.

La RSE se incluirá con más fuerza en la gestión de la empresa y en la formación de sus empleados. Habrá más departamentos implicados y por tanto, un mayor número de personas a disposición de la RSE.

Las empresas son conscientes de que no pueden obviar la RSE y deben integrarla en su gestión; esto hace que, aunque la situación sea de estancamiento o parada, no disminuirá, incluso puede llegar a aumentar en algunos sectores empresariales; la práctica se va extendiendo entre las propias empresas.

A esto también contribuye que cada vez más, las empresas están sometidas al escrutinio y control de la sociedad y en algunos casos, la RSE se puede llegar a considerar como una obligación. Unido a esta situación, hay una necesidad de gestionar los nuevos riesgos y oportunidades que se asocian a la RSE (bien por competencia, bien por legislación) y de mejorar la transparencia y el diálogo con los grupos de interés; éstos, demandan responsabilidad a las empresas y la RSE es un medio para hacerlo.

Los asuntos que tomarán mayor protagonismo son la transparencia y la relación y el diálogo con los grupos de interés. Vemos cómo, nuevamente, será necesario que las organizaciones cuenten con profesionales especializados en estos dos asuntos, para poder hacer frente a las tensiones y demandas que sobre ellos se produzcan. Otros asuntos, son la vinculación de la actividad de RSE con el negocio de la organización; el medio ambiente y el cambio climático; la gestión de los recursos humanos; la inclusión de la sostenibilidad en el concepto de negocio y la consolidación de la RSE en las pequeñas y medianas empresas.

El principal reto de la RSE será la medición del impacto que la Responsabilidad Social tenga tanto en la empresa como en el entorno, así como la evaluación y el diálogo con los grupos de interés. Demostrar que las políticas de RSE funcionan y tienen repercusión tanto para la empresa como para su entorno. En cierta forma, será necesario trabajar para demostrar que llegados al punto en el que la RSE se encuentra actualmente, es ineludible mantenerla e incrementarla, porque es necesaria y beneficiosa para todos. Evaluar todas las áreas de la RSE, supone evaluar y medir el diálogo con los públicos, su participación en la definición de las políticas de RSE, cómo la RSE responde a sus demandas,...

Para concluir, este trabajo ha tenido como objetivo principal demostrar cómo las Relaciones Públicas desempeñan un papel fundamental en la RSE y deben considerarse cuando se habla de RSE, tanto en el presente como en el futuro. Igualmente, nos ha permitido identificar cuáles pueden ser las líneas de trabajo más interesantes para futuras investigaciones o las posibles áreas de trabajo de la RSE que demandarán nuevos profesionales especializados (gestión de las relaciones con los grupos de interés, medición y evaluación de intangibles, gestión proactiva de riesgos y oportunidades, transparencia, diálogo...).

## 5. Bibliografía

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.

Black, S. (2001). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites". *Public Relations Review*, 33, 84–91.

Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 34, 39-48.

Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: Editorial UOC.

Comisión Europea (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea, Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF>.

Cortina, A. (1994). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

Daugherty, E. L. (2001). Public relations and social responsibility. En R.L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 389-401). Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

González Herrero, A. (2006). Comunicación de Crisis y Responsabilidad Social Corporativa. En P. Capriotti y F. J. Garrido. (Eds.), *Guía de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)* (fascículo 4, pp. 8-11). Santiago (Chile): Universidad del Desarrollo/Diario Financiero.

Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Guillén, M. (2005). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) (2014, 21 de marzo). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Recuperado de [http://www.feyac.org.mx/documentos/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.feyac.org.mx/documentos/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf)

Kim, S. Y. y Reber, B. H. (2008). Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34, 337-342.

Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel Practicum.

L'Etang, J. (2006). "Corporate Responsibility and Public Relations Ethics". En J. L'Etang y M. Pieczka (Eds), *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice* (pp.405-422). Mahwah, NJ: Erlbaum.

L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.

Míguez, M. I. (2011). La investigación sobre relaciones públicas en las revistas españolas de comunicación (2008-2010). *Icono14*, A6, 124-138.

Morrós, J. y Vidal, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Fundación Confemetal.

Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

Raupp, J. (2011). "The concept of stakeholders and its relevance for Corporate Social responsibility Communication." En O. Ihlen, J.L. Bartlet y S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp.476-494). Oxford: Wiley-Blackwell.

Ruiz, I. (2012). "Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, II (4), 173-200. Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/104>.

Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pretencie Hall.

Signitzer, B. y Prexl, A. (2008). "Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization". *Journal of Public Relations Research*, 20, 1-19.

Shocker, A. D. y Sethi, S. P. (1973). "An approach to developing societal preferences in developing corporate action strategies". *California Management Review*, XV (4), 97-105.

Tezanos, J.F.; Díaz, J.A.; Sánchez, M.R. y López, A. (1997). *Estudio Delphi sobre tendencias científico-tecnológicas en España*. Madrid: UNED - Grupo de estudio sobre tendencias sociales. Editorial Sistema.