

EBEN, SEVILLA 2015, 11-12 JUNIO

EBEN-2015, Sevilla, 11-12 Junio

# **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN VIRTUALES PARA DESARROLLAR LA RSC**

MARTÍN RUBIO, IRENE –

ETSIDI (Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial)-

Dep. Ing. de Organización, Admón de Emp. Est.

GASC (Grupo de Investigación de Automatización de la Señal y Comunicación)-

Universidad Politécnica de Madrid –Ronda de Valencia, 3-28012 MADRID

[irene.mrubio@upm.es](mailto:irene.mrubio@upm.es)

ANDINA, DIEGO-

ETSIT (Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicaciones)-

Dpto. Señales, Sistemas y Comunicaciones

Jefe Grupo Investigación GASC (Grupo de Investigación Automatización Señal de la Comunicación)-

Coordinador SAP/UPM, expresidente Junta PDI (2013/2014).

Universidad Politécnica de Madrid- Campus de Moncloa

[d.andina@upm.es](mailto:d.andina@upm.es)

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN VIRTUALES PARA DESARROLLAR LA RSC**

MARTÍN RUBIO, IRENE –ETSIDI-GASC- UPM – [Irene.mrubio@upm.es](mailto:Irene.mrubio@upm.es)

ANDINA, DIEGO- ETSIT-GASC-UPM

### **Abstract**

En este artículo, revisamos los distintos tipos de comunicación de la RSC, desde la simple información hasta la participación en la generación de la RSC a través del diálogo. La gestión de la comunicación y la identificación con los intereses de los diferentes agentes permite diferenciar diferentes niveles de compromiso y colaboración, que incluye estrategias de información, persuasión y diálogo diferentes. Este diálogo puede ser virtual, por lo que analizamos las características para poder gestionarlo. Finalmente, revisamos la situación actual de un agente, en particular, los sindicatos en España, para considerarlos como agentes interesados en la generación de estrategias de dialogo virtual como herramienta para desarrollar la RSC. La escasa experiencia sindical en torno a la RSC puede verse desarrollada a través de estrategias de comunicación virtual que permite a los diferentes agentes contactar y dialogar de forma ágil.

La vida real de la gestión de las decisiones estratégicas en RSC revela que está lejos de las teorías en donde se señala lo beneficioso que es implicar a los diferentes agentes. Las vías de comunicación siguen el camino de la información, llegar al diálogo parece difícil.

**Palabras clave:** comunicación virtual, Responsabilidad-Social-Corporativa, sindicatos

## Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) supone un conjunto de acciones que las empresas emprenden para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, afirmando y respetando los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con clientes, empleados, accionistas y proveedores, en definitiva, en la sociedad en su conjunto.

El pasado 24 de febrero de 2015, la CNMV publicó un nuevo “Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas”. Una de las novedades más significativas del nuevo Código es la inclusión de un principio específico sobre responsabilidad social corporativa (RSC).

Este principio específico (Principio 24) indica que la sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como función indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados. Además, en el desarrollo de este Principio, se señala que es recomendable que las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa. De esta manera, utilizando como referencia la cadena de valor, la empresa puede identificar cuestiones sociales que permitan la creación de valor compartido. Igualmente, se vigila en las recomendaciones 6, 12, 45, 53, 54 y 55, los siguientes aspectos sobre la política de comunicación con los diferentes grupos participantes:

- la supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés,
- así como los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés, y
- las políticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Los factores que impulsaron a la Unión Europea a dar este importante paso hacia la responsabilidad social de las empresas fueron fundamentalmente las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, en un contexto cada vez más globalizado; la necesidad de una mayor transparencia en las actividades empresariales, facilitada por las tecnologías de comunicación; y la gran preocupación por el deterioro medioambiental.

El modelo de empresa más extendido entre las corporaciones españolas se enfrenta a numerosas problemas. Antes, en las empresas españolas, existía un enfoque más amplio donde el interés de los distintos grupos que participaban en la acción colectiva de la empresa (*stakeholders*) se reconocía más explícitamente. El actual modelo considera que maximizar el valor de mercado de la participación de los acciones en la empresa debe ser el objetivo central, olvidándose del resto de grupos participantes.

De ahí, la importancia de las políticas de RSC. Dicho modelo, se ha extendido ampliamente en los años de bonanza. Hay una limitada cultura de cooperación interna en las empresas. La coordinación de las actividades se encuentra bloqueada por la excesiva especialización y compartimentación de funciones, así como por los elevados niveles de gestión burocrática. La participación en temas de la organización como la RSC supone una implicación que hace que se incremente la identificación con la misma (Bhattacharya et al. 2011), por lo que permite pasar de modelos de confrontación en las empresas a modelos de cooperación.

En este artículo, revisamos los distintos tipos de comunicación de la RSC, desde la simple información hasta la participación en la generación de la RSC a través de diálogo. Este diálogo puede ser virtual, por lo que analizamos las características para poder gestionarlo. Finalmente, revisamos la situación actual de los sindicatos en España, para considerarlos como agentes interesados en la generación de estrategias de dialogo virtual como herramienta para desarrollar la RSC.

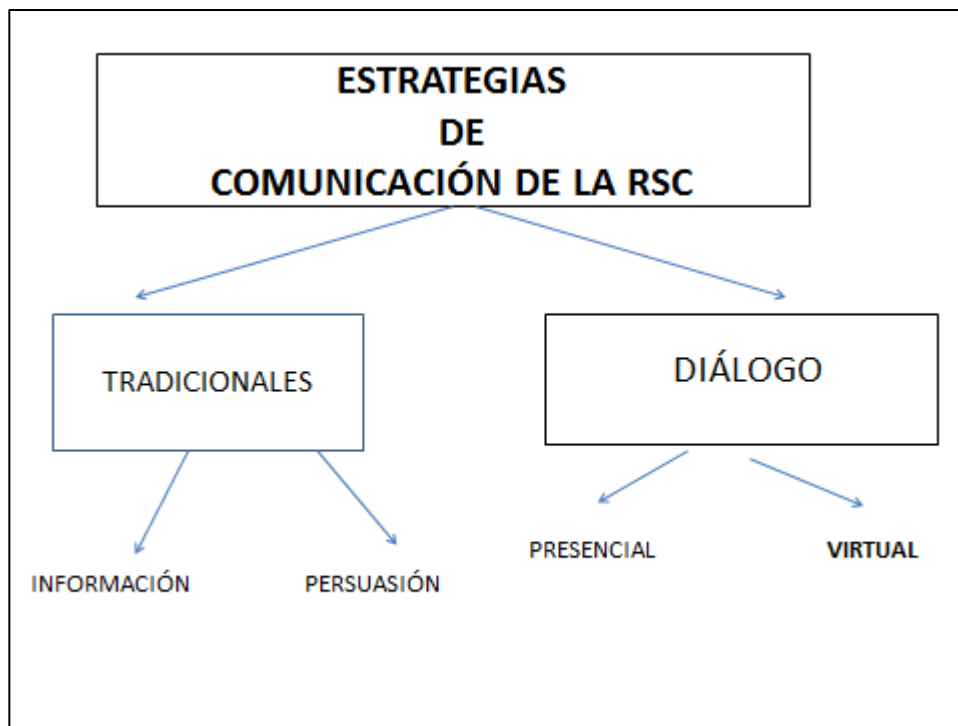
## **Estrategias de Comunicación y RSC**

Una característica central de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es que implica que las organizaciones consideren las expectativas e intereses de los diferentes agentes con los que interactúan (Carroll, 1991). La cuestión radica en la forma en la que los directivos se comunican con los diferentes agentes y alinean sus intereses en la estrategia organizativa (Cornelissen, 2011).

Hay numerosas formas en las que puede diseñarse la política de RSC para maximizar la habilidad de los diferentes agentes al expresar sus valores (Bhattacharya et al. 2011). Una de estas formas es la participación en la configuración de la RSC y su implementación. Mientras que en la gestión tradicional de RSC, las empresas diseñan la estrategia y los agentes aceptan la propuesta, en las nuevas propuestas, los agentes generan la política RSC. Kim et al. (2011) encuentran que cuando los empleados participan en el diseño de las políticas de RSC, expresando sus valores, se identifican más con la empresa y aumenta su compromiso hacia la consecución de objetivos corporativos.

La gestión de la información y la identificación con los intereses de los diferentes agentes permite diferenciar distintos niveles de compromiso y colaboración, que incluye estrategias de información, persuasión y diálogo diferentes (ver Figura 1).

**Figura 1. Estrategias de Comunicación de las políticas de RSC**



La estrategia de información se refiere a informar a los diferentes participantes; la estrategia persuasiva implica la capacidad de influir en los conocimientos, actitudes y/o comportamientos de los agentes de modo que sea beneficioso y positivo para la organización, así como recibir la retroalimentación de los participantes para incrementar el rendimiento organizativo; mientras que la estrategia de diálogo se refiere a la implicación activa de los participantes en los procesos de toma de decisiones.

La estrategia de información supone comunicarse a través de informes y mensajes, la estrategia de persuasión implica mantener encuentros y debates, y la estrategia de diálogo conlleva grupos de trabajo.

La diferencia entre la gestión de los diferentes agentes y su compromiso básicamente radica si se implican en los procesos de decisión corporativos (Trapp, 2014). La evolución de la simple gestión o consideración de grupos participantes hacia su compromiso implica entender que:

- 1- Gestionar los diferentes grupos (*stakeholders*) supone realizar un mapa de los diferentes grupos y sus intereses. El compromiso de los grupos participantes en la organización supone seguir estrategias de diálogo

- implicándoles en los procesos de toma decisiones, compartiendo información y creando un modelo de responsabilidad mutua.
- 2- La RSC actualmente requiere de modelos de comunicación sofisticados para ser consciente de las necesidades de los diferentes grupos participantes.
  - 3- Las estrategias de diálogo pueden seguir un enfoque tradicional para considerar los riesgos y las oportunidades de desarrollo, mientras que los enfoques de sostenibilidad tratan de estimular el aprendizaje para limitar el impacto social y ambiental negativo que se está produciendo.
  - 4- La gestión de la orientación hacia los diferentes participantes puede ser de tres tipos: identidad de la organización, negocio y monitorización. Si la identidad de la organización es muy fuerte, no se consideran los intereses ni la identidad de los grupos participantes. Si la relación es tipo negocio, el diálogo se basa como medio para aprender sobre la demanda, los riesgos y las sugerencias. Finalmente, en la monitorización se trata de ayudar a encontrar soluciones realizando un cambio organizativo.

Existe gran acuerdo entre los académicos de gestión de empresas y comunicación que la estrategia que implica a los agentes en los procesos de toma de decisiones son más beneficiosas que las que simplemente informan, o persuaden. Sin embargo, los estudios empíricos (Trapp et al. 2014) muestran a través de entrevistas a los directivos en el entorno danés, que las estrategias las diseñan profesionales, agentes estratégicamente seleccionados y expertos consultores a los que se les paga, sin mantener un gran contacto e implicación con todos los grupos de interés. Los directivos de dicho estudio destacan que la toma decisiones estratégicas sobre RSC son procesos institucionales que requieren conocimiento experto.

La vida real de la toma de decisiones estratégicas en RSC revela que está lejos de las teorías en donde se señala lo beneficioso que es implicar a los diferentes agentes. Las vías de comunicación siguen el camino de la información, llegar al diálogo parece difícil. Utilizar el poder de forma responsable para comunicarse con los diferentes grupos parece muy bien en el papel, pero difícil en la realidad.

Actualmente, los medios sociales están cambiando dramáticamente la forma en la que las personas se relacionan. Las empresas confían en las redes sociales para involucrar tanto a los clientes como a los empleados y otros agentes implicados con la organización en diálogos virtuales (Korschum, 2013). De esta forma, las empresas están buscando como apalancar las redes sociales para implantar su Responsabilidad Social Corporativa (Kotler y Lee, 2004). Si bien parece que las redes sociales se usan para comunicar la RSC no para generar diálogos y debates, estudios como el de Trapp et al. (2014) indican el divorcio que existe entre las teorías sobre comunicación de informes políticas de RSC y la realidad en las relaciones entre grupos participantes en las organizaciones.

## **Estrategias de diálogo virtual**

Actualmente, el diálogo virtual a través de las web y las redes sociales está revolucionando la forma en la que los diferentes agentes se relacionan entre sí, facilitando que los diferentes grupos participantes participen en actividades de RSC.

La literatura sobre RSC, estrategias de comunicación y diálogo a través medios virtuales está empezando a desarrollarse (Korschum, 2013). La gestión de plataformas de diálogo, la gestión de la participación permiten co-generar de forma conjunta la RSC ya que se está generando una identidad común de forma ágil gracias al entorno virtual.

Los diálogos virtuales permiten que los diferentes agentes se identifiquen con la comunidad de participantes. De esta forma se genera apoyo hacia la organización, y aumenta el compromiso hacia las prácticas RSC puesto que los intereses de los diferentes participantes han sido tratados a través del diálogo virtual.

Korschum et al. (2013) observan características diálogo virtual sobre RSC:

- 1) Qué: generación de la RSC de forma conjunta
- 2) Cómo: a través de plataformas digitales para la interacción y,
- 3) Con quién: con la participación de diferentes agentes.

A través de la generación de programas de RSC, se otorga a los diferentes agentes la oportunidad para debatir los aspectos más relevantes que la empresa identifique en temas medioambientales y sociales. La participación en plataformas del ciberespacio hace que dichas personas participantes se identifiquen con la organización y con su política de RSC. De esta forma, se incrementa la identificación con la empresa.

La generación virtual de la RSC es un proceso dinámico, que evoluciona a partir de las interacciones entre los agentes participantes y la empresa. Los agentes actualizan sus expectativas sobre las políticas de RSC en base a los diálogos producidos y la comprensión de las actuaciones previas de la empresa sobre RSC.

El panorama de las redes y medios de comunicación está avanzando continua y rápidamente, apareciendo nuevas formas cada día. Kaplan y Haenlein (2010) clasifican las diferentes plataformas en términos de su riqueza y capacidad de auto-presentación. La realidad es que las empresas frecuentemente utilizan una cartera de diferentes plataformas cuando involucran a los diferentes agentes a dialogar.

La riqueza de la plataforma se entiende como la capacidad para integrar las perspectivas de diferentes formas y para reducir la incertidumbre al clarificar información ambigua, de tal forma que permita la rápida interacción entre los agentes. La riqueza de la plataforma permite fortalecer las relaciones entre diferentes agentes, al facilitar la comunicación de información compleja desde distintos puntos de vista.

Las plataformas, como blogs que permiten expresar opiniones de los participantes, están favoreciendo la auto-presentación de deseos, creencias y otras

informaciones personales. Esta capacidad de auto-presentación en las plataformas de diálogo incide en una mayor participación y permite enriquecer la experiencia del diálogo virtual.

En definitiva, los diálogos virtuales sobre RSC suponen una herramienta adicional que las direcciones pueden utilizar de forma conjunta con canales de comunicación de RSC más tradicionales. Wagner et al. (2009) señalaron que puede haber condiciones en las que los individuos pueden recibir mensajes inconsistentes e incluso conflictivos por cada uno de los canales, por lo que Korschum et al. (2013) indican que deben ser gestionados con gran cuidado. Finalmente, es relevante incidir en la relación entre participación e identificación con la empresa. La literatura muestra claramente la relación entre la generación conjunta de políticas de RSC y la identificación con la comunidad (Schau et al. 2009). Quinton y Harridge (2010) encuentran relación entre la participación online y la identificación con la red y la comunidad generada, en torno a los valores, intereses y experiencias puestos en común en las plataformas digitales.

### **Caso de estudio: Estrategia de comunicación de los sindicatos. Una propuesta.**

Las asociaciones sindicales apoyan públicamente las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, como se observa en la aprobación en 2007 por parte de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social formada por el Gobierno, CEOE, CEPYME, CCOO y UGT de documento de “La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Diálogo Social”.. Entre sus objetivos se encuentra el de promover la participación sindical en los espacios de RS de las empresas, para tratar de potenciar los criterios sociales y laborales en estas prácticas.

Maira Vidal (2011) analiza la RSC como un campo de relaciones de fuerza y negociaciones entre diferentes instituciones y actores, entre ellos, los sindicatos, que han adoptado distintas estrategias con el fin de jugar un papel relevante en la definición y establecimiento de las nuevas responsabilidades a asumir por las compañías transnacionales en el contexto de la globalización económica. En este sentido, Maira Vidal indica que la RSC es una herramienta tremendamente útil para las instituciones públicas supranacionales y nacionales, así como para las empresas y sus asociaciones, en la construcción de una economía global de corte neoliberal. Sin embargo las propuestas de las organizaciones sindicales en este campo están en la línea de exigir el efectivo cumplimiento y verificación externa de los compromisos asumidos voluntariamente por las empresas y de trasladar las políticas socialmente responsables al terreno de la negociación colectiva nacional e internacional.

Las organizaciones sindicales han comenzado a tomar conciencia de que el surgimiento de la empresa-red de ámbito global, basada en la descentralización



productiva a través de la subcontratación o externalización, requiere de nuevas formas de organización sindical. En esta línea, los sindicatos han adoptado en los últimos años una posición más activa en el campo de la RSC, en el que, por un lado, están realizando un seguimiento de los compromisos adquiridos por las empresas y exigiendo su cumplimiento, y por otro, están intentando trasladar las políticas socialmente responsables voluntarias, unilaterales y autorreguladas al terreno de la negociación colectiva nacional y transnacional, lo que implica sentar las bases de una mínima regulación del mercado laboral global (Boix, 2007). A modo de síntesis, las organizaciones sindicales consideran que la RSC puede conllevar riesgos, pero también oportunidades. Uno de los posibles riesgos es que las empresas la consoliden como un modo de debilitar la negociación colectiva y a las propias organizaciones sindicales. Sin embargo, se plantea también que la RSC puede fortalecerlas si se convierte en una vía para el desarrollo de la acción sindical internacional y la negociación colectiva transnacional. En esta línea, la RSC puede constituirse en un campo que facilite la internacionalización del movimiento sindical y la regulación del mercado de trabajo global.

La Confederación Europea de Sindicatos (CES) en una resolución sobre la RSC, el 10 de junio de 2004, deja claro que la RSC debe complementar, y nunca reemplazar, la legislación sobre derechos laborales, sociales y medioambientales, o los acuerdos pactados en negociación colectiva. Esta organización ha optado por trazar una línea muy clara entre la legislación y la RSC. Además, desde la perspectiva de la CES, no se puede forzar por ley a las empresas a ser socialmente responsable puesto que ya existen regulaciones pertinentes en los distintos campos (laboral, medioambiental, etc.). La posición adoptada por la CES, y el uso del concepto de RSC por el que ha apostado, forman parte de una estrategia defensiva del diálogo social y los derechos laborales frente a lo que esta Confederación entiende como una maniobra de las empresas, en el campo de la RSC, en aras de la desregulación laboral y el debilitamiento de las organizaciones sindicales y la negociación colectiva. Se intenta combatir de esta manera la pretensión de las empresas de llevar lo legislado y lo pactado en el ámbito laboral al terreno de la voluntariedad, la unilateralidad y la autorregulación. Así pues, la CES considera que las empresas son libres de implementar políticas socialmente responsables que vayan más allá de la ley. Pero esta RSC voluntaria, debe ser multilateral y regulada por un organismo comunitario con la colaboración de las agencias de certificación especializadas en la materia, los sindicatos y las organizaciones sociales.

Por lo general, el sindicalismo confederal español, las dos organizaciones sindicales mayoritarias, UGT y CCOO han seguido los pasos de la CES en lo que se refiere su posicionamiento ante la RSC y el uso del concepto adoptado. De esta forma, estos dos sindicatos hacen incapié en que las relaciones con las partes interesadas y la multilateralidad son aspectos clave de la RSC y que las empresas deben involucrar a los sindicatos en el diseño, aplicación, rendición de cuentas y verificación de las políticas socialmente responsables.

En este sentido, las organizaciones sindicales exigen que las rendiciones de cuentas que realizan las empresas con las memorias de RSC se elaboren de acuerdo con criterios e indicadores básicos establecidos por ley, previa consulta a las organizaciones sindicales en lo que respecta a los relativos al ámbito laboral de la RSC. En todo caso, se plantea que es imprescindible que estas memorias informen de las reivindicaciones y denuncias de las partes interesadas y que sería conveniente que las organizaciones sindicales participen en la elaboración de las mismas, o en su defecto, que incorporen un informe sindical (Maira Vidal, 2011, CCOO, 2009). Un número reducido de compañías ha realizado en los últimos años una consulta a sus partes interesadas en materia de RSC a través de estudios de opinión, reuniones o entrevistas. Sin embargo, la mayor parte no se han llevado a cabo con el fin de recabar y escuchar las demandas de los actores sociales en este campo sino que con el objetivo de que se efectuasen sugerencias en lo que se refiere a introducir mejoras en ese instrumento de marketing que son las memorias de RSE. Muy en especial porque en las propias memorias se hace referencia a estas consultas de manera muy ambigua, como si estuviesen dirigidas a atender los requerimientos de las partes interesadas. En cualquier caso, estas consultas son tremendamente útiles para las empresas, si quieren informarse sobre el clima y la evolución de las acciones y reivindicaciones de sus partes interesadas y poder evitarlas, neutralizarlas o contrarrestarlas poniendo en marcha determinadas iniciativas (Klein, 2001, Boltanski y Chiapello, 2002; Shamir, 2007).

El Observatorio RSE defiende la oportunidad, e incluso la urgencia, de que las organizaciones y empresas incorporen prácticas y políticas de Responsabilidad Social, que aporten, entre otras cosas formas de gestión de las personas y equipos más adaptadas al exigente entorno actual, que les hagan más partícipes en las metas de la organización y en la toma de decisiones. En definitiva pasar de la vía del enfrentamiento entre trabajadores y directivos, a la vía de la cooperación y objetivos compartidos, en términos de hacer sostenible el éxito y la supervivencia empresarial en el medio y largo plazo.

La supervivencia y longevidad de las organizaciones requieren que todos los agentes que la forman remen en una misma dirección, y en este sentido, el papel que pueden desempeñar los sindicatos, en tanto que actúan tomando decisiones en representación de los trabajadores, es también crucial. Así en una realidad económica tan difícil como la actual, reflexionar sobre las prácticas responsables de las agrupaciones sindicales, y lo que cabría esperar de sus acciones volcadas hacia lo que puede entenderse como su responsabilidad social, resulta una perspectiva poco habitual, pero que resulta complementaria y necesaria (Mañas et al.2011).

Que los sindicatos analicen su propia actividad con una perspectiva de RSC, como organizaciones que son, puede servir al propósito de mejorar la opinión que tienen los ciudadanos sobre dichas organizaciones. Y es que, aunque los sindicatos tienen su razón de ser en la necesidad de equilibrar fuerzas defendiendo los intereses de la parte en principio más débil de la relación, el trabajador, la percepción de los ciudadanos sobre la actuación responsable de los sindicatos no parece excesivamente

clara, si se atiende a encuestas del CIS según las cuales los españoles no asocian a los sindicatos con los temas más generales de la justicia económica y social (Richards, 2008).

Según los datos de la encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, la afiliación sindical en España es uno de las más bajas de Europa. Tradicionalmente, España ha sido un país de baja densidad sindical. Los sindicatos son organizaciones de afiliados y es la afiliación voluntaria su fuente básica de poder y legitimidad. De estos bajos niveles de afiliación sindical se derivan importantes consecuencias. Una se refiere a la financiación otra a una nula o deficiente representación de determinados colectivos de trabajadores, por lo que sus intereses pueden estar insuficientemente defendidos.

Los modelos de relación entre organizaciones y sindicatos van evolucionando, la posición de luchar no parece la más eficaz, sino de cooperación con la organización. Ello implica una reformulación del papel y las estrategias de los sindicatos, para adaptarse a la realidad de un entorno muy diferente del existente hace tan solo dos o tres décadas. Marques Insa (2008) sostiene la existencia de dos modelos de relación entre los trabajadores y sindicatos:

- 1- El modelo de confrontación, que supone que, bajo las continuas presiones del entorno globalizado y cambiante, durante la negociación colectiva los directivos buscan mejorar la productividad, mientras que el trabajador defiende sus condiciones laborales, lo que lleva a una situación de conflicto.
- 2- El modelo de cooperación, basado en el respeto de las necesidades de ambas partes y a mejora de las condiciones de trabajo ya que ello lleva implícito la mejora de la competitividad y viceversa. Se sabe que los trabajadores requieren mejorar sus condiciones de trabajo, pero a la vez se conoce que la organización debe mejorar su competitividad para sobrevivir.

En España se tiende a modelos de confrontación en términos comparativos con países de Europa. En los países escandinavos hay un clima de entendimiento entre sindicatos y empresarios, que posibilita la implantación de políticas socialmente responsables que permiten mejorar la competitividad.

Las relaciones laborales en la empresa española se basan más en el conflicto que en la cooperación. Las empresas y sindicatos en España continúan desarrollando una gran cantidad de esfuerzos y energías batallando sobre las viejas agendas laborales, no han enriquecido la agenda incorporando dimensiones como la formación, la información y la transparencia (Huerta, 2011).

Si la RSC es el camino hacia el que avanza la dirección de organizaciones, los sindicatos deben ser conscientes que esta forma de gestión defiende el acercamiento de dirección y empleados con el objetivo común de conseguir una mayor competitividad. Esto implica, por una parte, una mayor preocupación del empresario por el bienestar y la preocupación de los trabajadores, pero también es imprescindible, por otra, mayor participación y compromiso de los empleados en la misión de la empresa. Por ello, ante

unas estructuras de relaciones laborales diferentes, el papel y modo de los influencia de los sindicatos deben ser también revisados (Mañas, 2011).

En los apartados anteriores hemos observado la tendencia hacia las estrategias de comunicación virtual en la actual sociedad del conocimiento, para facilitar la participación de todos los grupos de interés así como seguir considerando el conocimiento experto que aportan consultores y expertos en temas de gobierno corporativa y políticas de RSC.

Por ello, en ese artículo realizamos una proposición:

P1- El desarrollo de estrategias virtuales de comunicación entre los empleados, sindicatos, dirección y demás agentes involucrados en la organización, permite desarrollar la RSC, y por tanto ser más competitivos.

Podemos citar como ejemplo, el blog que realiza el sindicato SAP-UPM (Sindicato de la Administración Pública- Universidad Politécnica de Madrid), en donde, a parte de compartir noticias, se permite comentarlas desde el punto de vista de la experiencia y valores personales, siempre respetando el honor y la integridad de todas las personas. De igual forma, el blog conecta con distintas redes sociales (twitter, Facebook, etc) y, al permitir realizar comentarios personales sobre las noticias de la organización trata de incrementar la identificación y compromiso con la universidad en general, y con la UPM, en particular.

En Febrero de 2015, la secretaria de Estado de Educación, FP y Universidades, Montserrat Gomendio, ha afirmado que el sistema universitario español "no es sostenible" y que habrá que iniciar en algún momento el debate sobre qué tipo de sistema queremos. En los momentos en que vivimos en donde la universidad es insostenible, los sindicatos se esfuerzan por cooperar con la universidad para realizar políticas sostenibles con todos los agentes implicados. El sindicato SAP-UPM ofrece una plataforma virtual para favorecer el diálogo virtual. Sin embargo, el blog no está considerado dentro de la política RSC de la UPM, ya que la UPM carece de la misma aunque realiza informes en distintos centros y unidades, pero no un informe conjunto de toda la universidad y consensuado con todos los agentes implicados, incluidos el propio sindicato SAP-UPM.

Ofrecer noticias y opinión respetando a todas las personas involucradas, supone un esfuerzo de imaginación y ganas de contribuir al desarrollo de la organización, cuidando muchos detalles para satisfacer diferentes intereses a la vez que ofrecer una perspectiva crítica. Por lo que el compromiso con la organización y los agentes involucrados es indudable. Como ejemplo, puede observar el funcionamiento de la página web de SAP-UPM en:

<http://www.scoop.it/t/boletin2015sapupm>

<https://sindicatosap.wordpress.com/2015/02/23/gomendio-dice-que-el-sistema-universitario-espanol-no-es-sostenible/>

<http://diariodeunsapiens.blogspot.com.es/2015/02/la-cornucopia-upemera.html>

Trap et al. (2014) y Korschum et al. (2013) indican que todavía queda mucho camino por andar para considerar las estrategias de comunicación virtual en las organizaciones, si bien ya existen iniciativas en esta línea. Esta es el camino en la sociedad del conocimiento, para poder expresar ágilmente y desde diferentes perspectivas los diferentes intereses, experiencias y valores de todos los participantes en las políticas de RSC. Generar políticas de RSC de forma compartida a través de plataformas digitales es un reto.

## **Conclusión**

Estamos en la era de la comunicación virtual. Permitir que los diferentes grupos transmitan sus intereses y su integración en procesos de decisión es clave. Sin embargo, las expectativas de los diferentes grupos deben ser tratados con cuidado, para conseguir mantener la satisfacción de los mismos continuamente.

Este trabajo, resume las principales características de las iniciativas de diálogo virtual sobre temas de Responsabilidad Social Corporativa, de tal forma que se genera mayor identificación con la organización cuanto más se participa en las plataformas digitales.

La escasa experiencia sindical en torno a la RSC puede verse desarrollada a través de estrategias de comunicación virtual que permite a los diferentes agentes contactar y dialogar de forma ágil. De esta forma, se puede pasar de un modelo de confrontación a un modelo de cooperación entre agentes a través del diálogo virtual.

## Referencias

- Bhattacharya, C.B.: Sen,S., Korschum, D.: 2011, *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Boltanski, L., Chiapello, E.: 2002, *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Carroll, A.B. :1991, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, **34** (4), pp. 39-48.
- CCOO-COMFIA: 2009, *La RSE. Una vision global de la empresa*. III Congreso Federal de COMFIA-CCOO, 1,2 y 3 de Abril de 2009.
- CNMV (2015) “Principio 24 sobre RSC y Recomendaciones 6, 12,45,53, 54 y 55”. *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Comisión Nacional del Mercado de Valores, 24 de Febrero de 2015.
- Cornelissen, J.: 2011, *Corporate communication: A guide to theory and practice*. London.SAGE.
- Huerta, E. :2011, “Tendencias de la institución empresarial” En Mañas, E. C. (Coord.) , *La RSC y el futuro de la empresa. Informe 2010. La responsabilidad social corporativa en España*. Fundación Alternativas, Madrid.
- 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), pp. 1-3.
- Kaplan, A.M., Haenlein, M.: 2010, *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*.
- Korschum, D. Du, S.: 2013, “How virtual corporate social responsibility dialogues generate value: A framework and propositions”. *Journal of Business Research*, **66**, pp. 1494-1504.
- Kotler, P., Lee, N. :2004, *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc.
- Klein, N.: 2007: *La doctrina del shock. El auge del capitalism del desastre*. Barcelona. Paidós.
- Maira Vidal, M.M.: 2012, “Las organizaciones sindicales ante la Responsabilidad Social de las Empresas Transnacionales en el context de la globalización económica”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, **30** (2), pp. 431-458.
- Mañas, E., Mancha, T., García-Tabuena, A., Garrido, R., Crecente, F., del Olmo, F.: 2011, *La RSC y el future de la empresa. Informe 2010. La responsabilidad social corporativa en España*. Fundación Alternativas, Madrid.

Marqués Insa, J.I.: 2008, El cambio en las relaciones laborales: de la confrontación a la cooperación. En Huerta, E. (ed.). *La innovación en la empresa: Políticas avanzadas de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Centro para la competitividad de Navarra, Navarra, pp. 91-95.

Richards, A.: 2008, *El sindicalismo en España: Laboratorio de Alternativas*. Doc. De trabajo, 135/2008.

Shamir, R.: 2007, “La responsabilidad social empresarial: Un caso de hegemonía y contrahegemonía”, En B. de Sousa Santos y C. Rodríguez Garavito (Eds.), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*. Anthropos.

Schau, H.J., Muñiz, A.M.J., Arnould, E.J.: 2009, “How brand community practices create value”, *The Journal of Marketing*, **73**(5), pp. 30-51.

Quinton, S., Harridge, S.: 2010, “Relationships in online communities: The potential for marketers”. *Journal of Research in Interactive Marketing*, **4**(1), pp. 113-128.

Trapp, L.N. :2014, “Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies” *Public Relations Review*, **40**, pp. 42-49.

Wagner, T., Lutz, R.J., Weitz, B.A.: 2009, “Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions” *The Journal of Marketing*, **23**(6), pp. 77-91.

Páginas webs consultadas a 25 de mayo de 2015:

Código de Buen Gobierno de las empresas cotizadas:

[http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf)

“Gomendio dice que el sistema universitario español no es sostenible”:

<http://www.elmundo.es/espana/2015/02/23/54eb002b22601de7498b4570.html>

Sindicato SAP (Sindicato de la Administración Pública), plataforma digital:

<http://www.scoop.it/t/boletin2015sapupm>

<https://sindicatosap.wordpress.com/2015/02/23/gomendio-dice-que-el-sistema-universitario-espanol-no-es-sostenible/>

<http://diariodeunsapiens.blogspot.com.es/2015/02/la-cornucopia-upemera.html>

