

La Responsabilidad Social y la gestión proactiva de riesgos. Un binomio para prevenir crisis.

Isabel Ruiz-Mora (Universidad de Málaga)

Resumen

Con el presente trabajo pretendemos demostrar cómo las organizaciones que apuestan por un enfoque responsable en su gestión y trabajan desde la gestión proactiva de riesgos, inciden positivamente en la reducción de futuras crisis o limitan los efectos que éstas pueden causar.

No podemos olvidar que tanto la gestión de la Responsabilidad Social en las empresas u organizaciones (RSE) y la gestión de riesgos se abordan desde una perspectiva relacional y de gestión de vínculos con los públicos y stakeholders.

Para demostrar nuestro planteamiento, desarrollaremos un estudio comparativo de las políticas de RSE que se deben incluir en la gestión de las organizaciones, así como de los modelos de gestión de riesgos que se pueden implantar, para obtener una propuesta común que permita prevenir futuras crisis y minimizar las consecuencias negativas y sus efectos.

Palabras clave

Responsabilidad Social; gestión proactiva de riesgos, crisis, Relaciones Públicas, públicos

1. Introducción

La Comisión Europea, en un comunicado presentado el 16 de abril del año 2013, trasladaba su decisión de convertir en obligatorio el reporte social y medioambiental para las empresas con más de 500 empleados de la zona euro; medida que se traduce en la obligación de realizar memorias de sostenibilidad o RSE junto con los informes financieros que las empresas ya vienen realizando¹. Tendrán que revelar información sobre las políticas, los riesgos y los resultados respecto a asuntos relacionados con medio ambiente, los aspectos sociales y laborales, el respeto de los Derechos Humanos, la lucha contra la corrupción y el soborno, así como la diversidad en los consejos de administración (Comisión Europea, 2013)².

Vemos como asuntos no relacionados directamente con la rentabilidad financiera, la sostenibilidad económica o la cuota de mercado, comienzan a integrarse en las agendas organismos nacionales e internacionales, por lo que la gestión de los impactos y riesgos se convierten en ámbitos claves de atención para cualquier organización.

No podemos olvidar que gran parte de los asuntos anteriormente mencionados requieren de una interacción y diálogo con los públicos de la organización. La comunicación es inherente a cualquier organización, por tanto la relación con los públicos adquiere la misma característica, es inevitable no relacionarse; más aún desde la postura defendida por Grunig y Hunt (2003) de que los públicos se organizan a partir de las consecuencias que provocan las organizaciones.

Para estos autores, las consecuencias crean públicos, al identificar las consecuencias (de las organizaciones sobre los grupos externos a ellas) como problema. Cuando las personas detectan las consecuencias, se convierten en miembros de un público y por tanto, establecen un vínculo con la organización. Es aquí donde los directores de Relaciones Públicas deben identificar a sus públicos definiendo los vínculos de su organización (Grunig y Hunt, 2003)³ y donde las consecuencias determinarán en parte, la responsabilidad de la organización ante la sociedad. Estos sistemas son con los que la organización se relaciona, de los cuales pueden surgir tensiones, pero también colaboraciones y diálogo; son los públicos de la organización.

La importancia que tienen las Relaciones Públicas en la organización, no se limita únicamente a gestionar la relación con los medios de comunicación o los accionistas. Las Relaciones Públicas van mucho más allá, abarcando a toda la organización y centrando su interés, entre otros aspectos, en la relación con los públicos y los efectos y consecuencias que estas relaciones pueden provocar en ella misma; esta situación hace que la gestión de crisis y todo su abanico terminológico (donde incluimos la gestión proactiva de riesgos), se conviertan en verdaderos ámbitos de ocupación de los departamentos de Comunicación o Relaciones Públicas y la gestión de riesgos, un área de especial atención en la prevención de situaciones críticas. El departamento de Comunicación se debe trabajar por la correcta gestión de la comunicación de crisis y de su planificación, identificando riesgos y diseñando modelos de actuación y prevención.

¹COMISIÓN EUROPEA (2013): *La Comisión toma medidas para aumentar la transparencia de las empresas en cuestiones sociales y medioambientales*. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-330_es.htm.

² Ibidem.

³ GRUNIG, J. Y HUNT, T. (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000, p.236.

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social, las organizaciones que desarrollan su trabajo bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)⁴, incidirán positivamente en la identificación de los asuntos potencialmente críticos y que pueden afectarles en un futuro, tanto a ellas como a las relaciones con sus públicos. Citando la definición aportada por el Foro de Expertos en RSE en España (2008), no podemos olvidar que la RSE es:

[...] además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones⁵.

Podemos observar como la voluntariedad se integra en todos ámbitos de la empresa y se hace hincapié en la relación y el diálogo con sus grupos de interés. Además, la asunción de las responsabilidades que las empresas deben hacer de sus acciones incide conjuntamente la prevención y gestión de crisis, integrándose en la propia RSE. Las empresas que asumen las consecuencias de sus acciones y sus responsabilidades, están incidiendo positivamente en la prevención de futuras crisis o en la gestión de las que se estén produciendo, porque con anterioridad la empresa asumió su responsabilidad, evitando así rumores y noticias que incidan desfavorablemente en la gestión de una situación de crisis.

Por último, destacar la mención hecha a la relación y el diálogo con los grupos de interés en la definición. Esta puntualización nos permite reafirmar que las Relaciones Públicas están íntimamente ligadas con la Responsabilidad Social, porque cuando la comunicación e informaciones sobre la empresa son transparentes, hay una transparencia en el diálogo de la organización que incide directamente en la confianza que todos los *stakeholders*⁶ puedan otorgar o tener sobre la entidad, así como en la imagen y reputación de la misma, lo que podrán minimizar los efectos negativos de posibles situaciones críticas en el futuro; siempre y cuando se gestionen correctamente y no haya una responsabilidad directa por parte de la organización.

Ruiz y Castillo (2013)⁷ citan a la RSE como uno de los principales mecanismos de defensa ante las crisis y sus consecuencias. Las políticas y planes de RSE que tenga implantada la organización, servirán de protección inicial ante las informaciones negativas y situaciones críticas que puedan acontecer. Si nuestra inserción y consideración social es positiva y relevante, las situaciones de crisis se pueden ver amortiguadas y de una cierto tiempo de respuesta sin que nuestra imagen social se vea afectada negativamente (Ruiz y Castillo, 2013)⁸. Por otro lado, «al conjuntar imagen con reputación es posible generar una opinión sólida en las audiencias directas y

⁴ En este trabajo emplearemos el término RSE por ser una de las nomenclaturas más aceptadas cuando hablamos de Responsabilidad Social de cualquier organización.

⁵ FORO DE EXPERTOS EN RSE (2007): *Informe del Foro de Expertos en RSE*, p.7.

⁶ Emplearemos los términos *stakeholders*, grupos de interés y públicos como sinónimos con el último propósito de facilitar la comprensión del texto.

⁷ RUIZ, I. Y CASTILLO, A. (2013): "La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis" en Islas, O. y Hernández, G. (coord.), *Investigando la comunicación en crisis*, México, Tecnológico de Monterrey / Razón y Palabra, p. 97.

⁸ *Ibidem*, p.98.

relacionadas que, a pesar de contratiempos, crisis o malos momentos, puede mantener blindada a la organización» (Meyer, 2009)⁹.

Como vemos y como señala Villafañe (2004)¹⁰, una de las ventajas de tener una buena reputación es su capacidad para combatir crisis. A continuación presentamos la definición de crisis que desde la óptica de la comunicación en las organizaciones nos presenta González (1998)¹¹:

Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales.

Toda crisis por tanto, requiere de la intervención directa de la dirección y la identificación previa de los posibles riesgos es clave a la hora de reaccionar ante ellos. Desde este mismo enfoque, podemos clasificar las crisis enfocándonos en las posibilidades que tiene la organización de intervenir en ellas, principalmente en la causa que provoca su origen, encontrando:

Crisis evitables: acontecimientos que pueden evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz. El fin principal sería evitarlas. La organización debe preverlas y adoptar medidas proactivas que reduzcan sus posibles consecuencias.

Crisis no-evitables o accidentales: situación con origen normalmente externo a la organización, en agentes de la naturaleza, pero también en errores o acciones humanas no controlables por la empresa, como son los accidentes. (González Herrero: 1998)¹².

Siguiendo el trabajo de Ruiz y Castillo (2013)¹³, la gestión de crisis se postulará como una de las principales funciones del equipo directivo en las organizaciones socialmente responsables, enfocándose en «las medidas necesarias en materia de previsión, prevención y planificación» más que en las reactivas.

2. Metodología

El fin último del trabajo propuesto es demostrar cómo las organizaciones que apuestan por un enfoque responsable en su gestión y trabajan desde la gestión proactiva de riesgos, inciden positivamente en la reducción de futuras crisis o limitan los efectos que éstas pueden causar.

Para ello, realizaremos un estudio comparativo de las políticas de RSE que suelen implantarse en las organizaciones responsables y que ayudan a la identificación y prevención de riesgos susceptibles de convertirse en crisis y de los modelos de

⁹ MEYER, J. (2009): *Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio*, México:, Fundación Manuel Buendía, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, p.115.

¹⁰ VILLAFANE, J. (2004): *La Buena Reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide.

¹¹ GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Editorial, p.30.

¹² GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Editorial, p.39

¹³ RUIZ, I. Y CASTILLO, A. (2013): "La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis" en Islas, O. y Hernández, G. (coord.), *Investigando la comunicación en crisis*, México, Tecnológico de Monterrey / Razón y Palabra, p. 99.

prevención de riesgos que las organizaciones pueden implantar, trabajando las propuestas de Seitel (2002)¹⁴, Marín (2008)¹⁵ y Herrero (1998)¹⁶.

Concluiremos presentando una propuesta de gestión que combina ambos enfoques y que ayudará a prevenir futuras crisis y minimizar las consecuencias negativas y sus efectos.

3. Políticas de RSE

A continuación ofrecemos una serie de normas de certificación, índices e iniciativas que aún no estando diseñadas ni planeadas para tal fin, inciden positivamente en la implantación y difusión de la RSE. Fruto de esta aceptación, actualmente se consideran referentes en las empresas que actúan responsablemente y por tanto, incidirán positivamente en la prevención de crisis. Asumir ciertos compromisos voluntariamente supondrá en parte una actitud proactiva por parte de las organizaciones; decimos en parte, porque se presupone que las organizaciones deben mitigar en todo lo posible su impacto medioambiental, con o sin certificaciones.

Certificación

a) Certificaciones en el área ambiental, laboral y de calidad

- Sistema Global de Gestión Ambiental ISO 14001 (Aenor a, 2010). Promueve la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con aspectos socioeconómicos.
- Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (Aenor b, 2010). Esta norma internacional se centra en la eficacia de la gestión de la calidad para cumplir los requisitos del cliente. Entre otras ventajas, mejora los sistemas de calidad propios y la gestión de la documentación de los proveedores.
- Certificación del proceso de investigación, desarrollo e innovación UNE 166002 (Aenor Internacional, 2010). Esta norma y las UNE 166000 y 166001 contribuyen a fomentar los trabajos de investigación, desarrollo e innovación en las organizaciones, mejorando su imagen y su competitividad.
- Certificado del Sistema Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales OHSAS 18001:2007(Aenor c, 2010). Serie de normas para un sistema de gestión de seguridad y salud laboral que permite controlar riesgos y mejorar su desempeño.
- ISO 31000:2010 de Gestión de Riesgos (Aenor d, 2010), ayudará a las organizaciones en la gestión de riesgos efectiva. Establece los principios, el marco y un proceso para la gestión de cualquier tipo de riesgo en una forma transparente, sistemática y fiable en cualquier ámbito o contexto.

b) Verificación del cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social

- Norma SA 8000 (Responsabilidad Social 8000), diseñada por Social Accountability International (SAI: 2001).con el objetivo de verificar y certificar que se cumplen unas condiciones dignas de trabajo. Se especifican los criterios de

¹⁴ SEITEL, F. (2002): *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*, Madrid, Pretencie Hall.

¹⁵ MARÍN, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Madrid, Fragua.

¹⁶ GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Editorial.

RSE que permiten a una organización por un lado, desarrollar, mantener y aplicar sus principios y procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia; y por otro, demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.

- Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría-EMAS (EcoManagement and Audit Scheme) (Aenor, 2014). Sistema comunitario de gestión y auditorías ambientales de control y evaluación del impacto medioambiental.

c) Realización del informe de RS o memoria de sostenibilidad siguiendo:

- GRI (Guía del Global Reporting Initiative) para la definición del contenido y verificación de la calidad de la Memoria de RSE o sostenibilidad.
- Normas de la serie AA 1000 (1999) impulsadas por el Institute of Social and Ethical Assurance (ISEA) con el fin de integrar en una sola guía la presentación de la gestión, auditoría e información de las prácticas de responsabilidad social, para que sirva de herramienta en el diálogo con los *stakeholders*. La Norma AA1000APS (2008) proporciona a la organización un conjunto de principios reconocidos internacionalmente y de libre acceso para enmarcar y estructurar el modo de entender, gestionar, administrar, implementar, evaluar y comunicar su *accountability* (AccountAbility, 2008)¹⁷. Principios de AccountAbility AA1000 (AccountAbility, 2008)¹⁸:
 - Principio básico de la Inclusividad, se refiere a la participación de los grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad.
 - Principio de Relevancia, consiste en determinar la relevancia e importancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés.
 - Principio de Capacidad de Respuesta, es la respuesta de una organización a los asuntos de los grupos de interés que afectan su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.

La Serie AA1000 está formada por tres normas: AA1000APS (2008) Principios de AccountAbility; AA1000AS (2008) Norma de Aseguramiento y AA1000SES (2005) Norma de Compromiso con los Grupos de Interés.

- Presentación del Informe de Sostenibilidad auditado de acuerdo con el nivel de aseguramiento limitado establecido por la Norma ISAE¹⁹ 3000 con respecto a la aplicación de los criterios de la Serie AA1000 y de la Guía de Global Reporting Initiative (GRI).
- Verificación independiente y externa de la memoria de RSE, que permitirá corroborar la veracidad del contenido y de los compromisos, dando un mayor valor añadido al contenido de las memorias anuales.

¹⁷ ACCOUNTABILITY (2008): *Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008)*, p.21.

¹⁸ *Ibidem*, p.10-14.

¹⁹ International Standard on Assurance Engagements 3000.

3. ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social

La comúnmente conocida ISO 26000 es norma internacional que pretende convertirse en una guía para la Responsabilidad Social. Se aprobó en septiembre de 2010 y es voluntaria, ya que no tiene requisitos y por tanto no es una norma certificable.

Se concibe como una norma que agrega valor, pero que no reemplazará a ninguno de los acuerdos intergubernamentales que tienen relevancia para la Responsabilidad Social (OIT, Declaración de las Naciones Unidas sobre DD.HH...). Su contenido se basa en 7 áreas fundamentales de la RSE: el gobierno organizacional (gobierno corporativo en el caso de empresas), Derechos Humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de negocio, asuntos de los consumidores y desarrollo de la comunidad, y promueve la integración de programas de RSE sobre estos temas en las prácticas internas diarias de las organizaciones (Puterman, 2010)²⁰.

El valor añadido de la ISO 26000 es el consenso global que se ha alcanzado en torno a los principios, las materias fundamentales y los asuntos de RSE que deberían ser tenidos en cuenta y qué debería hacer la organización para poner en práctica la RSE. «En este sentido, la ISO 26000 logra sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos» (Argandoña e Isea, 2011)²¹. Esta norma ayudará a las organizaciones a (Reis, 2006)²²:

- Abordar su Responsabilidad Social, a la vez que se respetan las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales, y las condiciones de desarrollo económico.
- Proporcionar una guía práctica tendente a hacer operativa la Responsabilidad Social, identificar y comprometer a los *stakeholders* y reforzar la credibilidad de los informes y reclamos realizados sobre Responsabilidad Social.
- Dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora.
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros stakeholders en las organizaciones.
- Ser consistente y no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO.
- No estar destinada a reducir la autoridad de los gobiernos para abordar la Responsabilidad Social en las organizaciones.
- Promover una terminología común en el campo de la Responsabilidad Social.
- Y aumentar el conocimiento y conciencia sobre Responsabilidad Social.

²⁰ PUTERMAN, P. (2010): *La ISO 26000 acaba de ser aprobada como Norma Internacional*, Diario Responsable (Septiembre 2010). <http://www.diarioresponsable.com/component/idoblog/11756-la-iso-26000-acaba-de-ser-aprobada-como-norma-internacional?task=viewpost>.

²¹ ARGANDOÑA, A. E ISEA SILVA, R. (2011): *ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones*, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE, p.8.

²² REIS, J. E. (2006): *Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social*, Boletín IRAM, junio, p.2.

La Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 constituye por tanto un instrumento para acercar la RSE a las organizaciones, nos encontramos con:

La primera herramienta universal para integrar un comportamiento socialmente responsable en las organizaciones. Cada organización deberá llevar a cabo un proceso de reflexión sobre cuál es su RS en cada materia fundamental y en cada asunto, y convertir esa reflexión, si procede, en decisiones concretas (Argandoña e Isea, 2011)²³.

Iniciativas multilaterales

El debate sobre la RSE también se ha trasladado al ámbito de las políticas públicas, especialmente a la función que han de desempeñar los poderes públicos para la promoción de la RSE.

- **Organización Internacional del Trabajo (OIT).** En 1976 se convocó una reunión consultiva tripartita sobre la relación de las empresas multinacionales y la política social con el cometido de sugerir una acción apropiada por parte de la OIT en los campos social y laboral. Los principios que figuran en la Declaración Tripartita de Principios (ILO, 2010) sobre las empresas multinacionales y la política social (1977) son recomendaciones a los gobiernos, a las organizaciones empresariales y de trabajadores de los países de acogida y de origen y a las propias empresas multinacionales. Esta declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y vida y relaciones de trabajo.
- **Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales.** Las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE, *Guidelines for Multinational Enterprises*, (OECD, 2011), forman parte de la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales y son una serie de recomendaciones dirigidas por los gobiernos de la OCDE a las empresas multinacionales. Básicamente enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables. Fueron adoptadas en 1999 y revisadas por el Consejo de Ministros de los países de la OCDE celebrado en París en junio del año 2000 (Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría, 2003)²⁴.

El punto de partida de las Directrices son otros instrumentos a los que se hace referencia expresa por su influencia y complementariedad, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo o la Declaración de Río; las directrices son de adhesión voluntaria, pero aquellas empresas que las adopten se comprometen a aplicar sus principios en todos los países en los que operan.

Se ofrecen recomendaciones, que deberían guiar las prácticas de las empresas en distintos campos de la RSE: la publicación de informaciones fiables, el empleo y las relaciones profesionales, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción, los

²³ ARGANDOÑA, A. & ISEA SILVA, R. (2011): *ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones*, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE, p.30.

²⁴ LAFUENTE, A.; VIÑUALES, V.; PUEYO, R. Y LLARÍA, J. (2003): *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Documento de trabajo 3/2003*, Madrid, Fundación Alternativas, p.37.

intereses de los consumidores, la difusión de la ciencia y la tecnología, la competencia y la fiscalidad (Lafuente et al., 2003)²⁵.

- **The Global Compact. Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la RSE.** En el Forum Económico de Davos (enero 1999), Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas, impulsó la creación de una red compuesta por empresas líderes en la economía mundial, para responder al reto al que se enfrenta el sector empresarial con relación a sus prácticas empresariales y al respeto de los principios de los derechos humanos, los derechos laborales y el medio ambiente. El Pacto Mundial invita a las empresas firmantes a seguir los 10 principios universales establecidos en el proyecto que hacen referencia a Derechos Humanos, ámbito laboral, medio ambiente y corrupción (UN Global Compact, 2014)²⁶.

Las empresas que se unen al Pacto Mundial deben compartir referencias propias, políticas corporativas y relación con los *stakeholders* donde apliquen al menos uno de los diez principios de Global Compact. Igualmente, deben evaluar su aplicación en los informes anuales y en otros documentos públicos informando sobre sus políticas de RSE a la opinión pública. Global Compact es un programa voluntario, sin ninguna obligación jurídica.

- **Global Reporting Initiative (GRI).** Promovida desde 1997 por la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). GRI elabora y difunde las directrices en una *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad* aplicables de forma voluntaria; ayuda a las organizaciones y a sus *stakeholders* a describir y articular mejor su contribución al desarrollo sostenible.

GRI ofrece un marco adecuado para el cambio hacia la sostenibilidad empresarial, se insta a las empresas a adecuar sus sistemas de gestión a los objetivos de GRI y además, se facilita la comparabilidad y la verificabilidad de los resultados. Sirva este hecho para recordar la estrecha relación que se produce entre políticas formales, transparencia y escrutinio (Lafuente et al., 2003)²⁷.

- **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.** La publicación del Libro Verde en julio de 2001 supuso el fomento de un marco común para la Responsabilidad Social de las empresas a nivel europeo, además puso en marcha el debate sobre el concepto de la RSE. De él se extrae una de las definiciones más empleadas cuando nos referimos a la RSE «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)²⁸.

El Libro Verde muestra cómo se debe abordar la introducción de la RSE en las organizaciones desde una doble dimensión²⁹:

²⁵ *Ibidem*, p.37.

²⁶ UN Global Compact (2014): *Los Diez Principios del Pacto Mundial* http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/los_diez_principios.html.

²⁷ LAFUENTE, A.; VIÑUALES, V.; PUEYO, R. Y LLARÍA, J. (2003): *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Documento de trabajo 3/2003*, Madrid, Fundación Alternativas, p. 46.

²⁸ COMISIÓN EUROPEA (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea, Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*, p.366.

²⁹ *Ibidem*, p.8-15.

- Dimensión Interna. En el ámbito interno de la empresa son varias las dimensiones a tener en cuenta: gestión de recursos humanos; salud y seguridad en el lugar de trabajo; adaptación al cambio, haciendo especial incidencia en las reestructuraciones empresariales; gestión de los impactos medioambientales.
- Dimensión externa. El ámbito de actuación de la RSE se circunscribe más allá de la propia empresa. Son varios los grupos de interés que se ven afectados por las decisiones empresariales. Asimismo, los efectos de la globalización hacen que las políticas de RSE de las empresas europeas sobrepasen las fronteras, por lo que son varias las dimensiones externas a tener en cuenta: relaciones con las comunidades locales; socios, proveedores y consumidores; respeto a los Derechos Humanos sobretodo en las operaciones internaciones y en las cadenas de suministro mundiales; responsabilidades sociales y medioambientales, también a proveedores.

Junto a las dimensiones de la RSE se presenta un enfoque global abordando la gestión integral de la RSE, los informes y auditorías, la calidad en el trabajo, etiquetas sociales y ecológicas y la ISR. Asimismo, se insta a los *stakeholders* a participar en un proceso de consulta sobre diferentes temas asociados a la RSE (el papel de la UE, empresas y RS, agentes e interlocutores, evaluación y eficacia o las acciones de fomento de la RSE).

Como vemos, el Libro Verde toma como punto de partida una definición de RSE voluntaria, para que las empresas contribuyan así, a una mejora social y del medio ambiente, y a su vez expresan esta responsabilidad ante los trabajadores y todos los demás grupos de interés de la empresa. Se vincula esta responsabilidad con el éxito empresarial, adoptando, la filosofía de la empresa *multistakeholder*.

La voluntariedad que supone asumir las iniciativas y certificaciones propuestas incidirán positivamente en la prevención de situaciones críticas. Asumir voluntariamente diferentes compromisos y por tanto, actuar como empresa bajo esos acuerdos, nos ayudará a operar bajo condiciones respetuosas y ventajosas para todas las partes, por lo que el beneficio de una parte redundará en las demás y las relaciones con las partes interesada se encontrarán en un estado predispuesto al diálogo y al entendimiento mutuo.

4. Modelos para una gestión proactiva de riesgos

Hablar de gestión de riesgos, es hablar de *issues managemenet* entendido como la gestión de conflictos potenciales, de ahí la proactividad. En el ámbito que nos ocupa, la comunicación y las relaciones con los públicos, nos encontramos con «una técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización» (González, 1998)³⁰.

Como señala Lerbinger (1997), la observación del entorno es esencial en la gestión de riesgos, ya que «many crisis are the result of not paying enough attention to existing or

³⁰ GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Editorial, p.120.

emerging issues and of neglecting stakeholders. By scanning and monitoring the environment for such issues, an organization embarks on the activity is described as issues management»³¹. Una cuidada atención a estos asuntos, ayudará a anticipar y advertir crisis y si éstas llegan a ocurrir, nos ayudará a controlar el daño cauda y nos proporcionará información para futuros conflictos (Lerbinger, 1997).

El *issues management* por tanto, se convierte en un principio esencial que caracteriza la actitud proactiva de las organizaciones socialmente responsables, ligada íntimamente con la gestión de la comunicación de crisis³².

A continuación ofrecemos tres propuestas de gestión de conflictos potenciales que incidirán positivamente en la reducción de crisis evitables.

Según Seitel (2002), la gestión de conflictos potenciales se compone de cinco fases³³:

1. Identifica asuntos de los que debe preocuparse la organización.
2. Analiza y delimita cada asunto en relación con su impacto sobre los públicos constituyentes.
3. Muestra las diversas opciones estratégicas de que dispone la organización.
4. Aplica un programa de acción para comunicar los puntos de vista de la organización e influir sobre la percepción del asunto.
5. Evalúa su programa respecto a la consecución de los objetivos de la comunicación.

Esta gestión de conflictos potenciales, supone que la organización asume los siguientes elementos:

- Anticipación a asuntos emergentes. Se realiza una planificación anterior a la crisis.
- Identificar los asuntos de forma selectiva. El departamento encargado deberá seleccionar los asuntos más importantes para la organización, centrandó así sus esfuerzos.
- Se ocupa de las oportunidades y vulnerabilidades, debido a la anticipación en la planificación de los asuntos que pueden afectar a la organización.
- Planificar de afuera adentro. El *issues management* depende fundamentalmente de factores externos que pueden afectar a la entidad.
- Orientación hacia las líneas de beneficio. Enfoque orientado no sólo a la prevención de crisis sino también a la defensa de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades.
- Calendario de acciones. Una correcta planificación de las políticas, programas y actuaciones.

³¹ LERBINGER, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*, New Jersey, LEA, p.318.

³² Entendemos por tal a «la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación» (González Herrero, 1998, p.38).

³³ SEITEL, F. (2002): *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*, Madrid, Pretencie Hall, pp.223-224.

- Resolución desde arriba. La gestión de conflictos potenciales debe contar con el apoyo y confianza de la alta dirección.

Marín (2008) propone que el área encargada cuente con un plan de prevención, que el propio autor denomina *Plan de Continuidad de Negocio y de Prevención de Riesgos*, un plan que concrete: «las necesidades y acciones para garantizar la continuidad del negocio, mediante el análisis de impactos potenciales que puedan impactar a la entidad y adoptar las medidas necesarias para prevenir, afrontar y recuperarse de la activación de cualquier riesgo»³⁴.

A su vez, este plan integrará varios planes en torno a dos de las áreas de gestión de riesgos: la proactividad y la reactividad de la organización (Marín, 2008). La gestión proactiva contemplará las acciones anticipadas de gestión y prevención de riesgos. La gestión reactiva abarcará los planes para la actuación ante los riesgos que se acontezcan y afecten a la organización, a sus públicos y al entorno.

Según Marín (2008)³⁵, la gestión proactiva o de prevención se contemplará en el *Plan de Gestión de Riesgos y Crisis*, que supone:

1. Identificación y análisis de riesgos. Mapa de riesgo considerando la gravedad de su impacto y la frecuencia de su aparición.
2. Anticipar acciones estratégicas a realizar cuando se presente algún problema. Elaborar procedimientos, principios, preparar informaciones estratégicas, identificar públicos sensibles, establecer plazos de reacciones y definir opciones de respuesta según el tipo de crisis.
3. Se concretarán instrumentos que se implementarán apenas sean detectados los primeros síntomas de una posible crisis: célula de crisis, plataforma de comunicación interna, normas de procedimiento para el equipo de comunicación.
4. Formar a la plantilla. A través de planes de formación, manuales, realización de simulacros, contando con una infraestructura de apoyo y preparación adecuada de los portavoces.
5. Estrategia de comunicación a concretar en el periodo previo para apoyar las acciones de la reacción.
6. Consolidar la relación con los representantes de los medios de comunicación. Las buenas relaciones con los medios deben cimentarse en periodos de normalidad.

La faceta reactiva se concreta en un *Plan de Recuperación y Gestión de Crisis*³⁶, que debe definir los plazos de reacción, información, criterios de comunicación y plan de superación de impactos³⁷.

González (1994) desarrolla en *Modelo de Gestión de Crisis Evitables*. La metodología seguida se basa en los principios del *issues management*, «la necesidad de aportar

³⁴ MARÍN, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Madrid, Fragua, p.209.

³⁵ *Ibidem*, p.213-217.

³⁶ MARÍN, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Madrid, Fragua, p.217.

³⁷ En este caso no se ha desarrollado por tratar este trabajo específicamente la gestión de riesgos potenciales.

medidas preventivas y de planificación, y la ejecución eficaz de las acciones planificadas». Las etapas de gestión propuestas por González (1998) son³⁸:

1. Gestión de conflictos potenciales (*issues management*). En esta etapa la organización vigila su entorno en busca de tendencias y asuntos que pueden llegar a afectarla a corto o medio plazo. Esta fase hace referencia a una etapa en la que la organización lleva la iniciativa sobre el entorno, este estilo de gestión es la proacción.
2. Planificación-prevención. Esta etapa comparte las tareas de seguimiento del entorno con la fase de gestión de conflictos potenciales. Se desarrollan los sistemas de comunicación interna existentes que permitirán una respuesta rápida y eficaz en el supuesto de que una situación conflictiva se produzca. En esta segunda etapa el esfuerzo principal es planificar por si el conflicto avanzara en su curso. Las tareas a llevar a cabo en esta fase son:
 - Análisis de las relaciones con los públicos
 - Análisis de los posibles conflictos/escenarios
 - Elaboración de un plan de contingencia, generales o específicos
 - Determinación de los objetivos, tácticas, mensaje, canales y públicos objetivos
 - Equipamiento del centro de control de crisis
 - Control de rumores
 - Comunicación con públicos afectados
 - Elaboración de los materiales de comunicación
 - Desarrollo de pruebas y simulacros del plan de crisis
 - Educación de los públicos internos
3. Crisis³⁹. Gestión de la crisis.
4. Post-crisis⁴⁰. La organización debe recuperar su estado anterior.

5. Propuesta: RSE y gestión proactiva de riesgos

De acuerdo al espíritu de esta comunicación y en relación con los estándares y modelos propuestos, hemos desarrollado una propuesta que recoge indicadores que ayudará a las organizaciones a mantener un comportamiento proactivo en materia de conflictos y riesgos potenciales y que se combinará con las indicaciones expresadas por los autores analizados. Estos índices se han agrupado en tres grupos, gestión, comunicación e iniciativas de apoyo a la RSE en la organización.

Partimos de la voluntariedad de todas las referencias expuestas y que es esta propia voluntad la que incidirá en la prevención de crisis evitables.

³⁸ GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Editorial, pp.60-89.

³⁹Al igual que en el modelo anterior, las fases relacionadas con la crisis y la post crisis no se han desarrollado por destinar nuestros esfuerzos a la gestión de conflictos potenciales.

⁴⁰ Comentado en la nota anterior.

Gestión

En este apartado se enfocará en proponer la inclusión de diferentes elementos que inciden en la prevención de riesgos desde la gestión que se lleva a cabo en el seno de la organización. Surgen a propuesta de la experiencia de la investigadora en el ámbito de la RSE. Proponemos la inclusión de:

1. Códigos Éticos, de Conducta o Declaración de Valores Corporativos (información contra sobornos, competencia desleal, fraude, anticorrupción); estos documentos guiarán el comportamiento de la organización y sus actores en la búsqueda de la ética profesional.
2. Políticas de RSE. Comunicar qué se está haciendo en materia de RSE en la organización (ética, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders*, impacto medioambiental, derechos humanos, empleados, etc...) informará sobre lo que se está haciendo en cada una de ellas. A su vez, estos ámbitos son áreas desde las cuales pueden surgir tensiones y es necesario trabajar correctamente con sus públicos implicados.
3. Departamento o Área de Gestión y Prevención de Riesgos. Contar con personal especializado y enfocado en esta labor permitirá una gestión específica de la prevención de crisis y un estado de alerta continuo.
4. Formación a la plantilla en materia de Prevención de Riesgos y Crisis. Los empleados con una correcta formación conocerán las características de las situaciones críticas y tendrán la capacidad de prevenirlas, sabiendo cómo actuar en caso de que éstas ocurran.
5. Código de Conducta para proveedores. Insta principalmente a cumplir toda la legislación y normativa medioambiental y laboral, pero también a cumplir los Principios del Pacto Mundial, OIT, DD.HH.,... lo que prevendrá en parte las crisis provocadas por las transacciones con terceros.

Comunicación

En este apartado nos enfocamos en la estrategia de comunicación que la empresa sigue como organización responsable. Para el caso que nos ocupa, recomendamos contar con (desde lo general a lo más específico):

1. Plan de Comunicación y estrategia general en comunicación. Toda organización debe tener dicho documento ya que es la guía que vehicula el trabajo del departamento a medio y corto plazo y el primer plazo para prevenir cualquier crisis, gestionar la comunicación y la relación con los públicos.
2. Plan de Prevención de Riesgos, contar con un documento de estas características es contar con un elemento claro de proactividad y prevención, basado en un conocimiento de los posibles riesgos y del estado de las relaciones con los públicos.
3. Segmentación e identificación de los *stakeholders*. La organización debe delimitar sus públicos, conocer sus demandas y darles respuesta, es una de las áreas desde las cuales pueden provenir conflictos y enfrentamientos, la clave es el diálogo, la escucha y la transparencia. Será clave contar con una estrategia de comunicación para cada uno de los públicos con los que se relaciona la organización, además de contar con las herramientas de comunicación que propicien el diálogo, la comunicación y la participación de los mismos.

4. Mapa de Riesgos. Identificación de los riesgos a los que la empresa puede tener que hacer frente, muy identificado con el indicador anterior. Controlar las áreas desde las cuáles pueden provenir tensiones, ayudará a la planificar la actuación de la organización, así como la comunicación y la relación con los públicos.
5. Plan de Comunicación para situaciones de Crisis y estrategia de comunicación en crisis. Determinar cómo actuar en situaciones críticas y los pasos a seguir en desde la comunicación en el transcurso de la crisis, facilitará la conclusión de la misma con los menores impactos negativos para la organización, aunque esta situación no garantiza que no los haya.
6. Plan de Gestión Crisis, un modelo que guíe a la organización en el transcurso de la crisis (protocolo de actuar, responsabilidades, portavoces, postcrisis,...)

Iniciativas de apoyo a la RS

Esta sección nos ayudará a conocer los esfuerzos que la organización realiza para promover la RS como modelo de gestión empresarial y por consecuencia, como modelo de prevención de crisis en las empresas.

Será recomendable que la organización cuente con las siguientes certificaciones, además de participar en las iniciativas multilaterales más extendidas en el ámbito de la RSE.

1. Iniciativas Multilaterales (Adhesiones):
 - El Pacto Global (The Global Compact), aceptación e implantación de los Diez Principios con carta de progreso.
 - Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
 - Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo.
 - Otras iniciativas que estén vinculadas con la actividad de la organización, sus valores o la acción social de la misma.
2. Modelos de Gestión de RSE, es recomendable que la organización implante su modelo de gestión de la RSE siguiendo algunos de los estándar comúnmente reconocidos (GRI, El Pacto Mundial o la norma ISO26000, entre otros), ya que facilitará la identificación de los asuntos a tratar, así como facilitará su verificación y comparabilidad.
3. Certificaciones y apoyos:
 - a) Certificaciones en el área ambiental, laboral y de calidad
 - Sistema Global de Gestión Ambiental ISO 14001.
 - Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.
 - Certificación del proceso de investigación, desarrollo e innovación UNE 166002.
 - Certificado del Sistema Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales OHSAS 18001:2007.
 - ISO 31000:2010 de gestión de riesgos.

- b) Verificación del cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social
- Norma SA 8000 (Responsabilidad Social 8000).
 - Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría-EMAS.
- c) Reconocimientos Sociales. Apoyos que la organización realiza a proyectos y campañas y que permiten mostrar y comunicar el compromiso de la organización con su entorno.
4. Realización del informe de RS en base a los siguientes principios:
- GRI (Guía del Global Reporting Initiative) para la definición del contenido y verificación de la calidad de la Memoria de Responsabilidad Social. Otros modelos que se pueden seguir son la norma ISO 26000 o el Pacto Mundial de la Naciones Unidas.
 - Cumplir con la Serie de Normas AA1000, para verificar la correcta relación de los contenidos de la memoria con los intereses de los grupos de interés.
 - Presentación del Informe de Sostenibilidad auditado de acuerdo con el nivel de aseguramiento limitado, establecido por la Norma ISAE 3000 con respecto a la aplicación de los criterios de la norma AA1000 AS y de la Guía de Global Reporting Initiative (GRI).
5. Verificación independiente y externa de la memoria de RSE, esta medida nos permite corroborar la veracidad del contenido de la misma y permite identificar debilidades y áreas de mejoras.

6. Conclusión

Desarrollar un modelo proactivo de riesgos vinculado y basado en la Responsabilidad Social como medida de anticipación a posibles conflictos y por consecuencia, como actitud general en la organización, supone compartir más información con los públicos, con el objetivo de que desde una fase temprana, sea posible anticiparse a los cambios y reestructuraciones que cualquier organización debe acometer como miembro y actor de un entorno cambiante, para que así, la incidencia de cualquier acción crítica en el entorno sea la mínima y afecte lo menos posible a sus grupos de interés.

“La gestión de riesgos tiene que ser un principio estratégico en las empresas socialmente responsables” (Marín, 2008, p. 208). Esta afirmación traslada a la organización una filosofía preventiva como fruto de una gestión basada en la RSE que tendrá una repercusión en la propia actividad de la organización, así como en las personas que en mayor o menor medida dependen y se ven afectadas por éstas.

Las organizaciones responsables que basan su relación con los grupos de interés en el diálogo y la transparencia, deben cumplir las expectativas de sus grupos de interés, asumir sus compromisos y evitar que sus actuaciones desemboquen en acontecimientos críticos que afecten su relación con la sociedad. Asumir este enfoque incidirá positivamente en la identificación áreas o públicos a los cuáles la organización debe prestar un especial interés en aras de la prevención de riesgos o tensiones que pueden desembocar en crisis.

7. Referencias bibliográficas

ACCOUNTABILITY (2008): *Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008)*. <http://www.accountability.org/images/content/3/5/350.pdf>, 15 de enero de 2014.

AENOR (2014): *Verificación del esquema europeo de ecogestión y ecoauditoría EMAS*. http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/mab_emas.asp, 15 de enero de 2014.

AENORa (2010): *Sistema de Gestión Ambiental según ISO 14001*. <http://www.aenor.es/desarrollo/certificacion/sistemas/descripcion2.asp?tipos=2#3>, 15 de enero de 2014.

AENORb (2010): *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001*. <http://www.aenor.es/desarrollo/certificacion/sistemas/descripcion2.asp?tipos=1>, 15 de enero de 2014.

AENORc (2010): *Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. OHSAS 18001:2007*. <http://www.aenor.es/aenor/normas/ediciones/fichae.asp?codigo=4032>, 15 de enero de 2014.

AENORd (2010): *Sistema de Gestión del riesgo. Principios y directrices. UNE-ISO 31000:2010*. <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0045825>, 15 de enero de 2014.

AENOR INTERNACIONAL (2010): *I+D+I*. <http://www.aenorinternacional.com/esp/certificacion/idi.asp>, 15 de enero de 2014.

ARGANDOÑA, A. E ISEA, R. (2011): *ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones*, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE. http://www.iese.edu/en/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf, 20 de enero de 2014.

COMISIÓN EUROPEA (2013): *La Comisión toma medidas para aumentar la transparencia de las empresas en cuestiones sociales y medioambientales*. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-330_es.htm, 15 de enero de 2014.

COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde de la Comisión Europea, Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF>, 17 de enero de 2014.

FORO DE EXPERTOS EN RSE (2007): *Informe del Foro de Expertos en RSE*. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf, 17 de enero de 2014.

GONZÁLEZ, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Editorial.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2011): *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.1. (2010-2011)*. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>, 17 de enero de 2014.

GRUNIG, J. Y HUNT, T. (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). (2010): *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/normativeinstrument/kd00121es.pdf>, 17 de enero de 2014.

INTERNATIONAL STANDARD ON ASSURANCE ENGAGEMENTS (ISAE) 3000. (2005): *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*. [http://www.re-assurance.co.uk/bin/pdf/original_pdf_file/isaе_3000\(28_07_2010\).pdf](http://www.re-assurance.co.uk/bin/pdf/original_pdf_file/isaе_3000(28_07_2010).pdf), 15 de enero de 2014.

LAFUENTE, A.; VIÑUALES, V.; PUEYO, R. Y LLARÍA, J. (2003): *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas*. Documento de trabajo 3/2003, Madrid, Fundación Alternativas.

LERBINGER, O. (1997): *The crisis manager: facing risk and responsibility*, New Jersey, LEA.

MARÍN, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Madrid, Fragua.

MEYER, J. (2009): *Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio*, México, Fundación Manuel Buendía, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación.

OECD (2011): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing. <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, 17 de enero de 2014.

PUTERMAN, P. (2010): *La ISO 26000 acaba de ser aprobada como Norma Internacional*, Diario Responsable (Septiembre 2010). <http://www.diariosresponsable.com/component/idoblog/11756-la-iso-26000-acaba-de-ser-aprobada-como-norma-internacional?task=viewpost>, 20 de enero de 2014.

REIS, J. E. (2006): *Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social*, Boletín IRAM, junio. https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bEeOOkcb-5UJ:www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf+iso+26000+pdf&hl=es&gl=fr&pid=bl&srcid=ADGEEShyfsjKJ8iwDZa5XhiANE5b3KudCFwm_fpsGtivZ4gRK9jvixNJh1_AqxftTstCawyFOb-fbTV1-fnMT0Ngp8t7AQ_DauO-ArdAIslh3TsJFybVcyzds4XmnqzgfVrMBchLNWZ&sig=AHIEtbTS07oS9hbeZLW_IbEqytSd36ux-Q&pli=1, 20 de enero de 2014.

RUIZ, I. Y CASTILLO, A. (2013): «La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis» en Islas, O. y Hernández, G. (coord.), *Investigando la comunicación en crisis*, México, Tecnológico de Monterrey / Razón y Palabra, pp. 97-109.

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

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI). (2001): *Responsabilidad Social 8000 (NORMA SA8000)*, Nueva York, Social Accountability International.

UN GLOBAL COMPACT (2014): *Los Diez Principios del Pacto Mundial* http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/los_diez_principios.html, 17 de enero de 2014.

VILLAFANE, J. (2004): *La Buena Reputación: Claves Del Valor Intangible de Las Empresas*, Madrid, Pirámide.